中國十大帝王藏書

卷四

【長短經】

内蒙古人民出版社

泉州师院图书馆 藏书



VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM



目次

序 …… 一

长短经卷一

大体 …… 三

量才 …… 五

知人 …… 八

论士 …… 一五

长短经卷二

君德 …… 一八

臣行 …… 三〇

反经 …… 四一

是非 …… 四七

时宜 …… 五一

长短经卷三

钓情 …… 六四

诡信 …… 六九

忠疑 …… 七三

用无用 …… 七七

诡顺……七九
大私……八四
量过……八五
长短经卷四
出军……八九
练士……九三
教战……九六
攻心……一〇〇
伐交……一〇一
变通……一〇三
奇兵……一〇六
掩发……一〇七
还师……一一〇

序

匠成舆者，忧人不贵；作箭者，恐人不伤。彼岂有爱憎哉？实技业驱之然耳。是知当代之上、驰骛之曹，书读纵横，则思诸侯之变；艺长奇正，则念风尘之会。此亦向时之论，必然之理矣。故先师孔子深探其本、忧其末，遂作《春秋》，大乎王道；制《孝经》，美乎德行。防萌杜渐，预有所抑。斯圣人制作之本意也。

然作法于理，其弊必乱。若至于乱，将焉救之？是以御世理人，罕闻沿袭。三代不同礼，五霸不同法。非其相反，盖以救弊也。是故国容一致，而忠文之道必殊；圣哲同风，而皇王之名或民。岂非随时投教沿乎此，因物成务牵乎彼？沿乎此者，醇薄继于所遭；牵乎彼者，王霸于所遇。故古之理者，其政有三：王者之政化之；霸者之政威之；强国之政胁之。各有所施，不可易也。管子曰：『圣人能辅时不能违时。智者善谋，不如当时。』邹子曰：『政教文质，所以匡救也。当时则用之，过则舍之。』由此观之，当霸者之朝而行王者之政，则悖矣。当强国之世而行霸者之威，则乖矣。若时逢狙诈，正道陵夷，欲宪章先王，广陈德化，是犹待越客以拯溺，白大人以救火。善则善矣，岂所谓通于时变欤？

夫霸者，驳道也。盖白黑杂合，不纯用德焉。期于有成，不问所以；论于大体，不守小节。虽称仁引义不及三王，抹辄颠定倾，其归一揆。恐懦者溺于所闻，不知王霸略，故叙以长短术，以经论通孪者，并立题目总六十有三篇，合为十卷，名曰《反经》。大旨在乎宁固根蒂，革易时弊，兴亡治乱。具载诸篇，为沿袭之远图，作经济之至道，非欲矫世夸欲，希声慕名。辄露见闻，逗机来哲。凡厥有位，幸望详焉。

赵蕤

长短经卷一

大体

识大体，弃细务，这是君道，也是每一个管理者都应把握的基本原则。要记住：为官，以不能为能。

【原文】

臣闻老子曰：『以正理国，以奇用兵，以无事取天下。』荀卿曰：『人主者，以官人为能者也；匹夫者，以自能为能者也。』傅子曰：『士大夫分职而听，诸侯之君分土而守，三公总方而议，则天子拱己而正矣。』何以明其然耶？当尧之时，舜为司徒，契为司马，禹为司空，后稷为田官，夔为乐正，垂为工师，伯夷为秩宗，皋陶为理官，益掌驱禽。尧不能为一焉，奚以为君，而九子者为臣，其故何也？尧知九赋之事，使九子各授其事，皆胜其任以九功。尧遂乘成功以王天下。

汉高帝曰：『夫运筹策于帏幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈、不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人者，皆人杰也。吾能用之，此吾所以有天下也。』

[《人物志》曰：『夫一官之任，以一味协五味；一国之政，以无味和五味。故臣以自任为能；君以能用人为能。臣以能言为能；君以能听为能。臣以能行为能；君以能赏罚为能。所以不同，故能君众能也。』]

故曰，知人者，王道也；知事者，臣道也；无形者，物之君也；无端者，事之本也。鼓不预音，而为五音主；有道者，不为五官之事，而为理事之主。君守其道，官知其事，有来矣。

先王知其如此也，故用非其有如己有之，通乎君道者也。

〔议曰：《淮南子》云：『巧匠为宫室，为圆必以规，为方必以矩，为平直必以准绳。功已就矣，而不知规矩准绳，而赏巧匠。宫室已成，不知巧匠，而皆曰某君某王之宫室也。』

孙卿曰：『夫人主故欲得善射中微，则莫若使羿；欲得善御致远，则莫若使王良；欲得调一天下，则莫若聪明君子矣。其用智甚简，其为事不劳，而功名甚大。』此能用非其有如己有者也。〕

【译文】

我知道老子说过：『以正道治国，以奇正用兵，以无为取天下，这是成大事者必须明白的最高法则。』荀子的说法是：『做帝王的，以善于管理别人为才能；普通人，以自己能干为有才能。』西晋哲学家傅玄说：『能让士大夫忠于职守，服从命令；让诸侯国的君主分到土地并守住它；让朝廷三公总揽天下大事并参政、议政，那么天子就可以悠哉悠哉地坐在那里统治天下了。』这个秘诀是怎么知道的呢？看看尧、舜怎样坐天下就明白了。在尧的时代，舜作司徒，契作司马，禹作司空，后稷管农业，夔管礼乐，垂管工匠，伯夷管祭祀，皋陶判案，益专门负责驯化用于作战的野兽。这些具体的事尧一件也不做，悠悠然地只做他的帝王，而这九个人怎么会心甘情愿做臣子呢？这是因为尧懂得这九个人都各自有什么才能，然后量才使用，而且让他们个个都成就了一番事业。尧凭借他们成就的功业而统治了天下。

汉高祖说：『运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；定国安邦、安抚百姓、供应军需、保证粮道畅通，我不如萧何；统领百万大军，战必胜，攻必克，我不如韩信。这三个人，都是人中的精英。但是我会使用他们，这就是我夺取天下的资本。』

〔三国时的哲学家刘邵在他写的《人物志》中说：『一个官员的责任是以一味协调五味，一个国家的统治者是以无味调和五味。大臣们以自己能胜任某种工作为有才能；帝王却以会用人为有才能。大臣

们以出谋划策、能言善辩为有才能；帝王以善于听取臣民们的意见为有才能。大臣们以能身体力行为有才能；帝王以赏罚得当为有才能。最高统治者正是因为不必事事精通，所以才能统筹众多有才能的人。』」

所以说，知人，是君道；知事，是臣道。无形的东西，才是有形之万物的主宰；看不见源头的东西，才是世事人情的根本。鼓不干预五音，却能作五音的统帅。掌握了君道真谛的人，不去做文武百官各自负责的具体事情，才可以成为国家的最高统治者。做帝王的严守他的这一准则，政府官员知道他们自己应当做的事情，自古以来就是这样的。

正因为做帝王的通晓这一道理，所以他才会把不是他自己的东西当作自己的一样支配使用。善于这样做的，才算真正懂得了君道。

［西汉刘安写的《淮南子》做过这样的比喻：『巧手匠人在建造宫室时，做圆的东西一定要用圆规，做方的东西一定要用尺矩，做平直的东西一定要用准绳。东西做成后，人们就不再去理会这些工具了，只是奖赏工匠的奇巧。宫室造成后，人们也再不会去管那些匠人了，而只是说，这是某君某王的宫室。』

荀子说：『做帝王的射箭要想做到百发百中，就不如用后羿；驾车要想做到驰骋万里，就不如用王良；治国要想做到一统天下，就不如任用贤明正直的能人。这样做省心省力，所成就的功名却极大。』这就是把不属于自己的东西像自己拥有一样去支配使用的意思。」

量才

造器尽其材，用人适其性。用一种人才，便成就一种事业。赵王用赵括而亡国，诸葛亮用马谡而前功尽弃，这些血的教训足以提醒我们对用人的重视。

【原文】

夫人才能参差，大小不同，犹称不可以盛斛，满则弃矣。非其人而使之，安得不殆乎？［子曰：『凡品才有九：一曰德行，行立道本；二曰理才，以研事机；三曰政才，以经制体；四曰学才，以综典文；五曰武才，以御军旅；六曰农才，以教耕稼；七曰工才，以作器用；八曰商才，以兴国利；九曰辩才，以长讽议。』此量才者也。］

故伊尹曰：『智通于大道，应变而不穷，辨于万物之情，其言足以调阴阳，正四时，节风雨。如是者，举以为三公。』故三公之事常在于道。

［汉文帝问陈平曰：『君所主何事？』对曰：『陛下不知臣驽下，使臣待罪宰相。宰相者，上佐天子，燮理阴阳，下遂万物之宜，外镇抚四夷，内亲附百姓。使公卿大夫各行其职。』上曰：『善！』］

汉魏相书曰：『臣闻《易》曰：「天地以顺动，故日月不过，四时不忒；圣人以顺动，则刑罚清而人服。」天地变化，必由阴阳。阴阳之分，日月为纪。各有常职，不得相干。明主谨于尊天，慎于养人。故立羲之官，以乘四时，敬授人事。君动静以道，奉顺阴阳则日月光明，风雨时节，寒暑调和。三者得叙，则灾害不生，人不夭疾，衣食有余矣。此燮理阴阳之大体也。』事具《洪范》篇。］

不失四时，通于地利，能通不通，能利不利，如是者举以为九卿。故九卿之事常在于德。通于人事，行犹举绳，通于关梁，实于府库，如是者，举以为大夫。故大夫之事常在于仁。［蜀丞相诸葛亮主薄杨颙曰：『坐而论道，谓之三公；作而行之，谓之卿大夫。』］

忠正强谏而无有奸诈，去私立公而言有法度，如是者，举以为列士。故列士之事常在于义也。故道德仁义定而天下正。［清节之德，师氏之任也。法家之才，司冠之任也。术家之才，三孤之任也。臧否之

才，师氏之任也。伎俩之才，司空之任也。儒学之才，保氏之任也。文章之才，国史之任也。骁雄之才，将师之任也。」

【译文】

人的才能大小是不同的，就像用升无法盛下斗中的东西一样，盛不下就会溢出来，溢出来就全浪费了。用了不该用的人，怎么能没有危险呢？［傅玄说：『品评人才可分九类：一是有德行的，这类人可用来作为政权的根基；二是治理之才，可以让他们来推究事物变化的规律；三是政务之才，可以让他们从事政治体制的运作；四是学问之才，可以让他们搞学术研究；五是用兵之才，可以用以统帅军队；六是理农之才，可以让他们指导农民耕作；七是工匠之才，用以制作器具；八是经商之才，可以用他们来振兴国家经济；九是辩才，可以发挥他们讽谏和议政的长处。』这样做就叫量才使用。］

成汤的辅相伊尹说：『如果心智能与天道相通，能不断地顺应事物的变化，了解万物发展的情况，言论足以用来调合阴阳，正确地核准四时，掌握风调雨顺的规律。这样的人，要推举他作三公。所以，三公的职责是不懈地研究社会和自然的发展规律。』

［对相当于三公的宰相的职责，西汉时的陈平说得更明白。当年汉文帝问陈平：『你所负责的都是些什么事情？』陈平说：『陛下不嫌愚钝，让我当宰相。当宰相的任务就是，对上辅佐皇上，调理阴阳；对下要使万物各得其便；对外镇抚四方，对内团结民众。要让各级官吏各界各尽其职。』汉文帝说：『讲得好！』

汉代魏相（皇帝时为御史大夫）上书说：『我知道《周易》中讲过：「天地协调，所以日月运行正常，四时相宜；圣明的君臣统治天下配合协调，少有严刑峻法但百姓悦服。」天地运行，生于阴阳消长。阴阳的

规定由日月限定，各有各的责任，不能互相冲犯。贤明的君主谨慎地遵守自然的法则并尊养人才，所以设立掌管天地四时的官，以顺应四时，掌管政务。君主言行合乎自然法则，遵顺阴阳的变化规律，就使日月光明，风调雨顺，寒暑适宜。这三者秩序相得，就会使天灾不作，百姓康乐富足。这就是为什么要燮理阴阳的主要原因。』以上道理在《洪范》中讲得很明白。」

不违背一年四季的农作节令，懂得充分利用土地资源，能把堵塞不通的环节疏通，能把废弃不用的东西变成财富。这样的人要推举他作九卿。所以，九卿的职责在于全国文明道德的建设。通达人情世故，作风正派。了解税收的关卡，充实国家的府库，这样的人要推举他作大夫。所以，大夫的职责是以仁爱之心对待民众。［诸葛亮的主薄杨颙说：『坐而论道的是三公，去具体贯彻执行的是卿大夫。』］

忠心正直，犯颜直谏，没有奸诈之心，大公无私，讲话符合国家法规，这样的人要推举他作列士。所以，列士的职责是常行仁义。道、德、仁、义确立之后，天下就得到治理了。［有『清节』之风的，可以担任君王的老师，有『法家』之才的可以负责司法工作，『术家』之才可以作为智囊团，善于评论和研究儒学的也可作太子的老师，会写文章的可以让他去研究历史，『骁雄』之才可以去让他带兵打仗。」

知人

知人才能善任，知人是恰当用人最基本的前提条件。然而，『知人知面不知心』，说明了知人之难。怎样才能既知其人，又知其心，古人为我们提供了丰富的经验，本章对这些经验又做了系统的归纳，不可不细细揣摩。

【原文】

臣闻主将之法，务览英雄之心。然人未易知，知人未易。汉光武聪听之主也，谬于庞萌；曹孟德知

人之哲也，弊于张邈。何则？夫物类者，世之所惑乱也。故曰：狙者类智而非智也，愚者类君子而非君子也，戆者类勇而非再也。亡国之主似智；亡国之臣似忠；幽莠之幼似禾；骊牛之黄似虎；白骨疑象；碔砆类玉。此皆似是而非也。

孔子曰：『凡人心险于山川，难知于天。天犹有春秋冬夏旦暮之期，人者厚貌深情，故有貌愿而益，有长若不肖，有顺怀而达，有坚而缦，有缓而钎干。』太公曰：『士有严而不肖者，有温良而为盗者，有外貌恭敬中心欺慢者，有精精而无情者，有威威而无成者，有如敢断而不能断者，有恍恍惚惚而反忠实者，有倭倭拖拖而有效者，有貌勇狠而内怯者，有梦梦而反易人者，天无不至，无使不遂，无下所贱，圣人所贵，凡人莫知，惟有大明，乃见其标。』此士之外貌不与中情相应者也。

【译文】

我听说领导将帅的原则是，一定要了解手下英雄的内心世界。然而，人不容易了解，了解人不容易。汉光武帝刘秀是很善于听其言知其人的皇帝，但却被庞萌迷惑；曹操是明察将士的高手，还是给张邈骗了。这是什么原因呢？事物之表面现象实相似但实质不同，是很容易迷惑人的。所以目空一切的人看样子很聪明其实并不聪明；愚蠢得可爱的人看上去像个正人君子其实不是君子；鲁莽的人好像是很勇敢的人其实不是。历史上的亡国之君大多给人一种颇有智慧的印象，亡国之臣往往表现出忠心耿耿的样子。混杂在禾苗里的莠子在苗时期与禾苗几乎没有区别；黑牛长上黄色的花纹很像是老虎；白骨像是象牙；色泽象玉的石头很容易与玉石混淆。这都是似是而非的事物以假乱真的情况。

孔子说：『人心比山川还要险恶，知人比知天还难。天还有春秋冬夏和早晚，可人呢，表面看上去一个个都好像很老实，但内心世界却包得严严实实，深藏不露，谁又能究其底里呢！有的外貌温厚和善，行

为却骄横傲慢，非利不干；有的貌似长者，其实是小人；有的外貌圆滑，内心刚直；有的看似坚贞，实际上疲沓散漫；有的看上去泰然自若，迟迟慢慢，可他的内心却总是焦躁不安。』姜太公说：『人有看似庄重而实际上不正派的；有看似温柔敦厚却做盗贼的；有外表对你恭恭敬敬，可心里却在诅咒你，对你十分蔑视的；有貌似专心致志其实心猿意马的；有表面风风火火，好像是忙得不可开交，实际上一事无成的；有看上去果敢明断而实际上犹豫不决的；有貌似稀里胡涂、懵懵懂懂，反倒忠诚老实的；有看上去拖拖拉拉，但办事却有实效的；有貌似狠辣而内心怯懦的；有自己迷迷糊糊，反而看不起别人的。有的人无所不能，无所不通，天下人却看不起他，只有圣人非常推重他。一般人不能真正了解他，只是非常有见识的人，才会看清其真相。』凡此种种，都是人的外貌和内心不统一的复杂现象。

【原文】

知士者而有术焉。微察问之，以观其辞；究之以辞，以观其变；与之间谋，以观其诚；明白显问，以观其德；远使以财，以观其廉［又曰：委之以财，以观其仁，临之以利，以观其廉］；试之以色，以观其贞［又曰：悦之以色，以观其不淫］；告之以难，以观其勇［又曰：告之以危，而观其勇。又曰：惧之以验其特］。醉之以酒，以观其态［又曰：醉之以酒而观其则。又曰：醉之以酒，观其不失］。

《庄子》曰：『远使之而观其忠［又曰：远使之以观其不二］；近使之而观其敬［又曰：近之以昵，观其不狎］；烦使之而观其能［又曰：烦之以事，以观其理］；卒然问焉而观其智［又曰：设之以谋，以观其智。太公曰：事之而不穷者谋］；急与之期而观其信［太公曰：使之而不隐者谓信也］；杂之以处而观其色［又曰：纵之以视，观其无变］。』《吕氏春秋》曰：『通则观其所礼；贵则观其所进［又曰：达，视其所举也］；富则观其所养［又曰：富视其所与。又曰：见富贵人，观其有礼施。太公曰：富之而不犯骄逸

者谓仁也〕；听则观其所行〔行则行仁〕；近则观其所好〔又曰：居视其所亲。又曰：省其居处，观其贞良。省其交游，观其志比〕；习则观其所言〔好则好义，言则言道〕；穷则观其所不爱〔又曰：穷则观其所不为非。又曰：贫视其所不敢〕；贱则观其所不为〔又曰：贫贱人观其有德守也〕；喜之以验其守〔守，慎守也，又曰：喜之以观其轻〕；乐之以验其僻〔僻，邪僻也。又曰：娱之以乐，以观其俭。〕；怒之以观其怨〔又曰：怒之仇，以观其不怨也〕；哀之以验其仁〔仁人，见可哀者则哀〕；苦之以观其志〔又曰：验之，以观其能安〕。』《经》曰：『任宠之人，观其不骄奢〔太公曰：富之以不骄奢者，义也〕；疏废之人，观其不背越；荣显之人，观其不矜；隐约之人，观其不慑惧；少者，观其恭敬好学而能悌〔《人物志》曰：夫幼智之人，在于童齿，皆有端绪。故□□辞繁，辩始给口，仁出慈恤，施发过与，慎生畏惧，廉起不取者也。〕；壮者，□□□□□而胜其私；老者，观其思慎，强其所不足而不逾。父子之间，观其慈孝；兄弟之间，观其知友；乡党之间，观其信义；君臣之间，观其忠惠。』〔太公曰：付之而不转者，忠也〕。此之谓观诚。

【译文】

知人难，但不是不能知。如果你想知道一个人语言的表达能力，可以向他隐晦含糊地突然提出某些问题；连连追问，直到对方无言以对，可以观察一个人的应变能力；与人背地里策划某些秘密，可以发现一个人是否诚实；直来直去地提问，往往能看出一个人的品德如何；让人外出办理有关钱财的事，就能考验出是否廉洁〔还有一种方法。就是把钱财交给他，由他支配，可以观察他是否仁义，或者让他面临有利可图的事情，也可以看出他是否廉洁〕；用女色试探他，可以观察一个人的贞操〔或者让他呆在令人兴奋的美女身边，就能知道他是不是一个淫乱的人〕；要想知道一个人有没有勇气，可以把事情的艰难

告诉他，看他有何反应「或者突然告诉他危险在即，也可以看出一个人的勇气；或者突然恐吓他，看他是否有特别之处」；让一个人喝醉了酒，能看出人的定力「有人用让人醉酒的方法来考验一个人会不会乱性」。

《庄子》说：『派人到遥远的地方办事能知道一个人是否忠诚「或者说有没有贰心」；而在眼前办事则能观察出他是否尽职「还有一种说法是近在身边与他亲昵，可以看出他是不是一个轻薄无仪的人」；一个劲儿让人做繁杂的工作，可以看出他有没有临烦不乱的才能「或者说调理烦杂事务的本事」；突然间向一个人提问可以观察其机智「或者与之共同策划来看他的智力。姜太公说：有连续不断之应变能力的人是有谋略的人」。可以用仓猝间和一个人约定的办法来观察他是否守信用「太公说：办事过程中不向你隐瞒消息，就可以称作其是否有信用」；使一群人杂然而处，看某个人的神色变化，就能发现其人的种种隐情「或者让人随便看各种各样的东西，可以观察出他对什么事情是坚持不变的」。』《吕氏春秋》说：『仕途顺利时看他所尊敬的人是谁；显达的时候看他所追求的目标是什么「或者在一个人青云直上时要看他提拔的是些什么人」；富裕的时候要看他所抚养的对象「或者看他帮助些什么人。太公说：富贵了仍然那么朴素诚恳，就叫做仁」；听其言，观其行，可以知道一个人是否仁善；看一个人经常接近些什么东西就能知道他的爱好「或者通过观察一个人的居室，就能大致估计出他的亲朋好友是些什么人，志向如何」；经常接近一个人要体味他说话的真义「是否谈论仁义道德」；一个人倒霉、穷困时要看他不喜欢什么东西「或者看他不敢做的是什么，会不会做坏事」；贫贱时要看他不爱做什么事，这样就能看出他有没有骨气；在一个人高兴时能检验出他是否有自制力或者是否轻佻；快乐时能检验出他的嗜好是什么或是否俭朴；让人发怒可以考验他的本性优劣「或者用仇人触怒他，可以看出他是不是个记仇的

人」；让人悲伤能知道一个人是否仁爱，因为内心仁厚的人见别人悲哀也会与之同哀；艰难困苦可以考验一个人的志气或是否有随遇而安的修养。『《经》书说：『受重用、宠爱的人，要看他会不会骄奢淫逸「姜太公说：富贵而不骄奢的人有仁义」；而被当权者疏远、闲置的人，要看他会不会背叛或有什么越轨行为；荣贵显达的人，要看他是不是见人就夸耀自己，显得了不起；默默无闻的人，看他是不是有所畏惧；青少年要看他能不能恭敬好学又能与兄弟和睦。［《人物志》说：『从小聪慧的人，在小时候就能有所表现。所以说，文才本于辞藻丰富，辩才始于口齿伶俐，仁爱出于慈善怜恤，好施生于大方，谨慎生于畏惧，廉洁起自不拿别人的东西。』］壮年人，要看他是否廉洁实干，勤恳敬业，大公无私；老年人，要看他是否思虑慎重，各方面都衰退了，身体精力都不济了，是否还要拼命挣扎。父子之间，看他们是否慈爱、孝顺；兄弟之间，看他们是否和睦友善；邻里之间，看他们是否讲信义；君臣之间，看君主是否仁爱，大臣是否忠诚。』［姜太公说：『给他权力但不变心的才是忠。』］这种识别人的方法就叫『观诫』。

【原文】

夫贤圣所美，莫美乎聪明。聪明之所贵，莫贵乎知人。知人识智，则众材得其序，而庶绩之业兴矣。［又曰：夫天下之人不可尽与游处。何以知之？故观其一隅则终朝足以识之。将究其详，必三日而后足。何谓三日而后足？夫国体之人，兼有三材，故谈不三日，不足以尽之。一以论道德，二以论法制，三以论策术。然后乃能竭其所长，而举之不疑。然则何以知其兼偏而与之言乎？其为人务以流，数抒人之所长，而为之名目。如果者，谓兼也。好陈己善，欲人称之，不欲知人之所有，如是者，谓偏也。］是故仲尼训『六蔽』，以戒偏材之失［仁者爱物，蔽在无断；信者诚露，蔽在无隐。此偏材之常失也］。思狂狷以通拘抗之材，疾空空而无信，以明为似之难保。察其所安，观其所由，以知居止之行。率此道也，人焉庾

哉，人焉瘐哉？

【译文】

圣贤最赞赏的是聪明，聪明者最注重的是知人。能知人识才，各种人才就会都有合适的位置，小事大事就都能办好。［还有一种说法：我们不可能和天下所有的人交游相处，如何才能知道与谁相处最好呢？如果要了解一个人的其一方面，有一天就够了。如果要全面了解，最起码也得三天。为什么是三天呢？能做国家柱石的人，必须兼备三种才能，所以说不谈三天，就不能全面了解他。第一天要用来谈道德；第二天用来谈法制；第三天用来谈谋略。然后才能尽显他的长处以便举荐他。但是，又凭什么知道他是全才还是偏才以便与他交谈呢？如果他在为人上务求与他人相容，不断地讲别人的长处并为之寻找相应的理由，这种人就是全才。如果是喜欢光讲自己的优点，希望别人赞赏他，而不愿看到别人的长处，这种人就是偏才。］所以孔子在教导弟子们时提出『六弊』［仁者爱人，弊在优柔寡断；信者坦诚，弊在不善保密，等等。这是偏才最容易失误的地方］的说法，目的就是为了防止偏才的失误。指出狂傲与耿介的偏失，以疏导有偏执拘谨或高傲刚直之缺陷的人才；痛斥空泛而无信的流弊，向人们提醒那些似是而非的人是无法信赖的；明察一个人安身立命之所在，考究他所作所为的动机，借以了解他的日常行为。依照这样的原则和办法去观察人，无论他是怎样的人，又怎么能伪装、掩饰得住呢？

论 士

人才难得，欲成就一等事业，必得一等人才。有齐桓公见稷之诚，刘备三往隆中之志，人才可得，事业可成。

【原文】

臣闻黄石公曰：『昔太平之时，诸侯二师，方伯三师，天子六师。世乱则叛逆主，王泽竭则盟誓相罚，德同无以相加，乃揽英雄之心。故曰：得人则兴，失士则崩。』何以明之？昔齐桓公见小臣稷，一日三往而不得见，从者止之。桓公曰：『士之傲爵禄者，固轻其主；其主傲霸王者，亦轻其士。纵夫子傲爵禄，吾庸敢傲霸王乎？』五往而后得见。

《书》曰：『能自得师者王。』何以明之？齐宣王见颜触曰：『触前。』触亦曰：『王前。』〔议曰：夫触前为慕势，王前为趋士；与使触为慕势，不若使王为趋士。〕宣王作色曰：『王者贵乎？士者贵乎？』对曰：『昔秦攻齐，令曰：「有敢去柳下季垄五百步而樵采者罪，死不赦。」令曰：「有能得齐王头者，封万户侯，赐金千镒。」由是言之，生王之头，曾不如死士之垄。』宣王竟师之。

〔宣王左右曰：『大王据千乘之地，而建千石之钟，东南西北，莫敢不服。今夫士之高者，乃称匹夫，徒步而处于农亩，下则鄙野、监门、闾里。士之贱也，亦甚矣。』触曰：『古大禹之时，诸侯万国。舜起农亩而为天子。及汤之时，诸侯三千。当今之世，南面称寡人者，乃四世。由此观之，非得失之策与？稍稍诛灭，灭亡无族之时，欲为监门、闾里，安可得哉？《易传》不云乎：「居上位，未得其实。」故无其实而喜其名者削；无其德而望其福者约；无其功而受其禄者辱，祸必掘。故曰：「矜功不立，虚愿不至。」此皆夸其名华而无其实德也。是以尧有九佐，舜有七友，禹有五丞，汤有三辅，自古及今，而能虚成名于天下者，无

有。是以君王无羞亟问，不愧下学，而成其道。老子曰：「虽贵，必以贱为本；虽高，必以下为基。」是以侯王称孤、寡、不谷。夫孤寡者，困贱、下位者也，而侯王以是谓，岂非下人而尊贵士与？夫尧传舜，舜传禹，周成王任周公旦，而世世称名，实以明乎士之贵也。』」

【译文】

我听黄石公说：『从前太平的时候，诸侯有两支军队，方伯有三军，天子有六军。世道混乱就会发生叛逆，王恩枯竭就结盟、立誓相互征伐。当政治力量势均力敌，无法一决高下的时候，争霸的双方才会招揽天下的英雄。所以说，得到人才国家就会兴盛，失去人才国家就会衰亡。』怎么知道是这样呢？从前齐桓公去见一个叫稷的小吏，一天去了三次也没有见到，侍从阻止他，桓公说：『有才能的人轻视爵位、俸禄，当然也要轻视他们的君王；君王如果轻视霸主，自然也会轻视有才能的人。即便稷敢轻视爵位和奉禄，我难道敢轻视霸主吗？』就这样，齐桓公去了五次才见到稷。

《尚书》说：『能得到贤人并拜他为师的可以称王天下。』为什么这样说呢？齐宣王召见颜触时说：『颜触你到前面来。』颜触也说：『大王你到前面来。』『颜触到前面去表明他是为权势，齐宣王到前面去说明他礼贤下士。』宣王一听就变了脸，说：『是君王尊贵呢，还是士人尊贵？』颜触说：『从前秦国攻打齐国的时候，曾经下过一道命令：有谁敢去柳下季的坟墓五十步之内打柴、采摘的，一律处死，不予赦免。还下过一道命令：有能得到齐王人头的，封他为万户侯，赏赐黄金二万两。由此看来，活着的大王的人头，还不如一个死士的坟墓。』宣王于是被说服，拜颜触为师。

当时宣王身边的人说：『我们大王拥有千乘之地，千斤之钟，四面八方，没有敢不服从的。现在名声高的士人也只是普通百姓，每天步行到地里去干活；等而次之的则住在边远偏僻的地方，做闾里、巷口

的看门人。士人的低贱，真是到了极点啦！你还傲慢什么？』颜触说：『从前禹的时候，有诸侯万国。舜是从一个农民发展起来，成为天子的。到了汤的时候，诸侯只有三千。而到如今，西南称王的传不到四代。这难道不是由于不重视士人造成的吗？诸侯渐渐地被杀戳，消灭，等到国破家亡之时，就是想做闾里、巷口的看门人，也不可能了。《易经》上不是说过「身居高位而不具有相应的德才吗？」所以不做踏踏实实的工作而喜欢弄虚作假、标榜虚名的，国家会日益衰弱；没有德操却祈望享福的，必然会遭到穷困窘迫的下场；没有功劳却享受俸禄的人必然要受侮辱、遭大殃。所以说，好大喜功，必不能建功立业；夸夸其谈而无实际行动的人，终究不能实现其理想。这都是爱虚名、好浮夸，而无治国爱民实效者的必然下场。所以尧有九个帮手，舜有七个诤友，禹有五个丞相，汤有三个辅佐。自古至今，如果得不到贤德之士的辅佐而能建功立业的从未有过。因此君王不应以经常向人求教为耻辱，不应以向别人学习为惭愧，这样才可以实现他的理想。老子说：「纵然尊贵，必须以卑贱为根本；纵然高峻，必须以低下为基础。」所以君王、诸侯自称「孤」、「寡」、「不谷」。所谓孤、寡，就是卑贱的意思，而君王们用以自称，难道不是表示谦居人下而尊重士人吗？尧传位给舜，舜传位给禹，周成王任用周公旦，世世代代都称他们为明主，就是因为他们懂得贤士的可贵啊！』

君　德

当皇帝的不论是明主还是昏君，都想叫百姓做良民、顺民，可是在老百姓眼里，皇帝又应该是什么样子的呢？

【原文】

夫三皇无言，化流四海，故天下无所归功。〔伏羲、女娲、神农，称三皇也。〕帝者体天则地，有言有令，而天下太平。君臣让功，四海化行，百姓不知其所以然。故使臣不用礼赏功，美而无害。

〔黄帝者，顺天地之纪，时播百谷，勤心力耳目，节用水火时物，有土德之瑞，故号黄帝；颛顼者，养材以任地，载时以象天，依鬼神以制义，治气以教化，洁诚以祭祀，动静之物，大小之神，日月所照，莫不砥砺；高辛者，取地之财而节用之，抚教万人而利诲之，历日月而迎送之，明鬼神而敬事之，其色郁郁，其德嶷嶷；帝尧者，其仁如天，其智如神，就之如日，望之如云，富而不骄，贵而不舒；虞舜者，善无微而不著，恶无隐而不彰，任自然以诛赏，委群心而就制。

故能造御乎无为，运道于至和，百姓日用而不知，合德而若自有者，此五帝之德也。〕

【译文】

三皇虽然没有传下修身治国的言论，但是他们潜移默化的仁德遍布四海，所以天下老百姓不知把功劳记在谁的名下。〔历史上称伏羲、女娲、神农为三皇。〕『帝王』一词的内涵，就是依照自然的法则，有理论，有法规，因此天下太平。有了功劳，君臣谦让，他们的美德，无形中变成了老百姓的行动，百姓当然不明白其中的奥妙。所以古代的帝王使用群臣不必有那么多的礼仪法规、赏罚奖励，就能使四海和美而不

互相伤害，

〔作为五帝之首的轩辕黄帝，依据阴阳四时制定历法，按照农时所宜播种，充分发挥心智、体力和视听功能，节约使用山林江河的资源，在位时有土德的瑞兆，所以号黄帝。颛顼高阳做领袖时，保护资源，治理土地，依据天象制定历法，崇拜山川之神，并按其尊卑秩序制定礼仪，依四时五行之气教化民众，虔诚地祭祀天地之神、祖先之灵。凡天下之物，活动的禽兽，静止的草木，大到名山大川的神灵，小到丘陵坟茔的鬼魂，日月所照之处，没有不归顺的。帝喾高辛当领袖时，取山川大地的财物，节约使用，抚养教育万民，引导他们谋利益，按照日月的升降制定历法，认识到鬼神的玄妙而虔诚地祭祀，整个部落的景象显得肃穆兴旺，社会风气显得道德高尚。帝尧为领袖时，仁德涵养有如天空一样广博，智慧像神明一样微妙，人民像葵花向日般地追随他，像禾苗企盼云雨一样仰望他，富有而不骄纵，高贵而不傲慢。虞舜为领袖时，多么微小的好人好事也都要表彰，多么隐蔽的坏人坏事也都要暴露，运用自然的法则来惩恶扬善，群臣心悦诚服而后让他们遵守各种制度。

综观五帝的治国之道，都能善用无为而治的法则，并在运用中使之体现为最高的和谐，天下百姓在日常生活中受到了实惠却不知道是怎么回事，行为合乎道义却好像生来就有这种修养。这就是黄帝、颛顼、高辛、尧、舜之仁德的具体表现。〕

【原文】

霸主制士以权，结士以信，使士以赏。信衰士疏，赏毁士不为用。

《左传》曰：『楚围宋，宋如晋告急。先轸曰：「报施救患，取威定伯，于是乎在。」狐偃曰：「楚始得曹而新婚于卫，若伐曹、卫，楚必救之，则齐、宋免矣。」于是乎蒐于被庐，作三军，谋元帅，使朘縠将中军。

晋侯始入而教其民。二年，欲用之，子犯曰：「民未知义，未安其居。」于是乎出定襄王，人务利民，民怀生矣。将用之，子犯曰：「人未知信，未宣其用。」于是乎伐原以示之信。民易资者，不求丰焉，明徵其辞。公曰：「可矣乎？」子犯曰：「民未知礼，未生其恭。」于是乎大以示之礼，作执秩以正其官，人听不惑而后用之。出谷戍，释宋围，一战而霸，文之教也。』此五霸德也。」

故曰：理国之本，刑与德也。二者相须而行，相待而成也。天以阴阳成岁，人以刑德成治，故虽圣人为政，不能偏用也。故任德多，用刑少者，五帝也；刑德相半者，三王也；仗刑多，任德少者，五霸也；纯用刑，强而亡者，秦也。［议曰：古之理者，其政有三：王者之政化之，霸者之政威之，强国之政胁之。故化之不变而后威之，威之不变而后胁之，胁之不变而后刑之。故至于刑，则非王者之所贵矣。故虞南云：『彼秦皇者，弃仁义而用威力，此可以吞并，而不可以守成。此任刑之弊也。』］

【译文】

霸主的治国之术是以权势来驾驭、以信誉来团结、以赏罚来使用人才。不讲信用，人才就会疏远；赏罚制度毁坏，人才就会离去。

［《左传》中记载：公元前六三三年，楚成王军队包围了宋国的都城。宋成公派使者去晋国告急。晋文公召集群臣商量。晋之名将先轸说：『报恩、救难、立威、称霸，就看这一次了。』晋文公的舅父狐偃（字子犯）说：『楚国刚刚得到曹国，最近又从卫国娶妻。现在如举兵进攻曹、卫，楚必分兵援救，那么齐、宋就可以解围了。』于是晋国在被庐这个地方大规模地阅兵，按大国编制组建三军。经商量，任命大夫胺毂为元帅，统帅中军。晋文公一回国就致力于训练民众。次年，文公想使用他们。子犯说：『晋国战乱多年，人民还不知道什么是义，还没有安居乐业。』于是晋文公加强外交活动，护送周襄王回国复位；回国

后又积极为人民谋利益，人民开始逐渐关心生产，安于生计。不久，文公又想用兵，子犯又说：『民众还不知道什么是信，而且还没有向他们宣传信的作用。』于是晋文公又征伐了原（小国名），约定三天内攻不下就撤兵。三日后晋文公真的信守诺言，退兵三十里，向国内外证明他的诚实和信用。在这一系列行动的影响下，晋国的商人做生意不求暴利，明码标价，童叟无欺，全国形成了普遍讲信誉的好风气。于是晋文公说：『现在总可以了吧？』子犯说：『人民还不知贵贱尊卑之礼，没有恭敬之心。』于是文公用大规模的阅兵来表示礼仪之威严，设置执法官来管理官员。这样一来，人民开始习惯于服从命令，不再有疑虑，这时才使用他们。城濮一战，迫使楚国撤兵谷邑，解了宋国之围，一战而称霸诸侯。这都是晋文公善于用仁德教化的结果。这是五霸之主以仁德治国的一面。』

所以说，治国的根本问题是怎样用刑法与仁德，正确的方针是二者都不偏废，相辅相成。天以阴阳二气构成一年四季，人以刑德二法构成治国之道。所以即便是圣人执政，也不可偏用其一。以这样的观点来看，运用仁德较多，刑法较少的是五帝，刑德并重的是三王，刑法较多、仁德较少的是五霸，只用刑法暴力而亡国的就是秦了。『古代治理国家，其政制可分为三类，一是王者之政——靠的是人文教育；一是霸者之政，靠的是刑法的威力；一是强权政治——靠的是暴力酷刑。其规律是教育不起作用就用刑法强迫，刑法不起作用就用暴力镇压，暴力也不起作用就屠杀。到这一步就不为三者所赞同了。所以唐太宗的名臣虞世南说：『从前秦始皇弃仁义而用暴力，以此虽然可以吞并六国，统一天下，然而坐天下就不行了。这就是运用刑法治国的弊端。』』

【原文】

昔周成以孺子继统，而有管、蔡四国之变；汉昭幼年即位，亦有燕、盖、上官逆乱之谋。成王不疑周

公，汉昭委仟霍光，二主孰为先后？

魏文帝曰：『周成王体圣考之体气，禀贤妣之胎诲，周召为保傅，吕望为大师。口能言则行人称辞，足能履则相者导仪。目厌威容之美，耳饱德义之声，所谓沈渍玄流而沐浴清风矣。犹有咎悔，聆二叔之谤，使周公东迁，皇天赫怒，显明厥咎，然后乃寤。不亮周公之圣德，而信金縢之教言，岂不暗哉？夫汉阳父非武王，母非邑姜，养惟盖主，相则桀、光。保无仁孝之质，佐无隆平之治，所谓生于深宫之中，长于妇人之手。然而德与性成，行与礼并，在年二七，早知夙达，发燕书之诈，亮霍光之诚。岂将启金縢，信国史，而后乃寤哉？使成、昭钧年而立，易世而化，贸臣而治，换乐而歌，则汉不独少，周不独多也。』

［大将军霍光及上官桀秉政，桀害光宠，欲诛之，乃诈为帝兄燕旦上书，称光行上林称跸等事。帝不信。］

【译文】

从前周成王年少登基，又有管、蔡等四国叛乱；汉昭帝八岁即位，也有燕王旦、盖长公主和上官桀的谋反。成王不怀疑周公的忠诚，昭帝委任大将军霍光摄政。二人谁做得更好呢？

魏文帝曹丕认为：『周成王体现了武王美善的气质，继承了贤母的胎教，召公为保傅，吕望为太师。会说话的时候，负责朝见的官员就教他辞令，能走路的时候，负责官庭礼仪的官员就引导他学习礼节。所以他从小就养成了满足于仪容要威严壮美、言谈要合乎德义的习性。就是说成王是在沐浴德行的清风中长大，骨肉中淀积着高贵的血液。即便如此，他还误听管、蔡对周公的诽谤，迫使周公率兵东征，去平定叛乱，致使上天震怒，显出凶兆来，然后他才幡然悔悟。他一直不相信周公的高尚品德，却相信秘藏在金柜里周公的祷告，这不是很糊涂吗！而汉昭帝的情况就不一样了。父亲汉武帝不像武王一样仁德，

母亲「拳夫人」钩弋不像邑姜一样贤惠，伺候他幼年生活的是大姐盖长公主，辅相是上官桀和霍光。当老师的没有仁孝的品质，作辅臣的没有治国安邦的才能，完全可以说是出生在深宫之中，成长于妇人之手。然而他的美德天性生成，他的品行与生俱来，在十四岁的时候，就表现出早熟和素有的明达，发现燕王刘旦诬陷霍光的书信有诈，不但不怀疑霍光，而且表扬了他的忠诚。昭帝不是等到开启了类似金柜的秘密，看了史官的记录才醒悟的啊。假如让成王和昭帝壮年时执政，换个时代，换了辅臣，改变原来的文化氛围治理国家，那么汉昭帝可称赞的地方不见得比周成王少。』

［大将军霍光和上官桀共同执政辅佐昭帝。上官桀妒恨霍光受宠，一心要除掉他，就以燕王的名义起草了一封伪书，诬陷霍光以帝王的仪仗检阅羽林军以及种种意欲谋反的行为。昭帝没有相信。］

【原文】

东晋自元帝以下，何主为贤？

虞南曰：『晋自迁都江左，强臣擅命，垂拱南面，政非己出。王敦以盘石之宗，居上流之要，负才矜地，志怀问鼎，非肃祖之明断，王导之忠诚，则晋祚其移于王氏矣。若使降年永久，仗任群贤，国瀍、涧之遗黎，乘刘、石之衰运，则克复中原，不难图也。』［元帝值天下崩离，创立江左，后肃祖即位，大将军王敦威震内外，将谋为逆。帝与王导。温峤等决计征敦。敦败死也。］

或曰：『仿楚桓玄有奇才远略，而遂至灭亡，何也？』［桓玄字敬道，父温。大司马玄博综术艺，以雄豪自处。晋安帝以为丞相，封楚王，遂禅位。］

虞南曰：『夫人君之量，必虚己应物，覆载同于天地，信誓拟于暄寒，然后万姓乐推而不厌也。彼桓玄者，盖有浮狡之小智，而无含宏之大德，值晋末衰乱，威不逮下，故玄得肆其爪牙，以侥幸之余，而逢神

武之运，至于夷灭，固其宜也。』

〔鬻子曰：『发政施令为天下福者，谓之道。上下相亲谓之和。民不求而得所欲谓之信。除天下之害谓之仁。仁与信，和与道，帝王之器也。』

由此言之，豪雄小智，何益于乐推哉？〕

【译文】

东晋自司马睿之下，哪个皇帝比较贤明？

虞世南说：『晋朝自迁都建康（今南京）以后，有势力的大臣专权，皇位虚设，政令刑法不是出自国王，王敦凭借豪门望族的牢固的宗室基础，坐拥长江军事重镇的兵权，恃才自负，仗势跋扈，一心想当皇帝。要不是司马绍明断，丞相王导忠诚，晋朝的皇位几乎被王氏篡夺。可惜司马绍在位只有三年，倘若时间再长一些，依靠大批才德兼备的名流，靠洛阳一带流民的拥戴，乘称帝的刘聪和匈奴石勒正处在衰弱之际，那么收复中原并不困难。』〔东晋元帝司马睿正赶上国家分裂，他乘机在建康创建基业，后晋明帝司马绍即位，大将军王敦威震朝野，准备谋反，明帝与丞相王导、中书令温峤等决心征讨王敦。敦兵败而死。〕

有人问：『桓玄有奇才远谋，结果还是灭亡了，为什么？』〔桓玄，字敬道，父桓温官拜大司马。桓玄博学多才，以英雄豪杰自居。晋安帝司马德宗时为丞相，封楚王，后强迫皇帝让位。〕

虞世南说：『做国王的要有虚怀若谷、容纳万物的气量。要能像天地一样宽广，真诚的誓言必须兑现，然后百姓才会乐于拥护爱戴。可是桓玄这种人，只有浅薄的小聪明，没有宽宏谦虚的高尚品德，正好赶上东晋末年天下大乱，皇室威不服众，所以桓玄才能张牙舞爪地恣意妄为，侥幸行险，以图一逞。当时

正值刘裕奋发英姿、扫荡群雄之际，桓玄最终被灭族身亡，这也是他应得的下场。』

[战国时的楚大夫鬻权说：『发颁法策法令能为天下谋利益的，就是道；上下相亲相有，就是和；民众不诉求就能得到，就是信；能消灭祸国殃民的邪恶势力，就是仁。仁与信，和与道，这是帝王的武器。』这样看来，乱世英雄的浮浅智谋，是无助于得到民众的拥护的。]

【原文】

宋、齐二代，废主有五，并骄淫狂暴，前后如一。或身被贼杀，或倾坠宗社。岂厥性顽凶，自贻非命，将天之所弃，用亡大业乎？

虞南曰：『夫上智下愚，特禀异气；中庸之才，皆由训习。自宋、齐已来，东宫师傅，备员而已。贵贱礼隔，规献无由，多以位升，罕由德进。此五君者，禀凡庸之性，无周、召之师，远益友之箴规，狎宵人之近习，以斯下质，生而楚言，覆国亡身，理数然也。』

[议曰：贾生云：『昔成王幼，在襁褓之中，召公为太保，周公为太傅，太公为太师。保，保其身体；傅，傅之德义；师，导之教训。此三公职也。又置三少，曰少傅、少保、少师，是与太子晏者也。乃孩抱有识，三公、三少固明孝、仁、义、礼以导习之，逐去邪人，不使见恶行；选天下之端士、孝悌、博闻、有道术者以翼卫之，使与太子居处。故太子乃生见正事，闻正言，行正道。左右前后，皆正人也。夫习与正人居，不能无正，犹生长齐地，不能不齐言也；习与不正人居，犹生长楚地，不能不楚言也。秦使赵高傅胡亥而教之狱，所习者非斩劓人则夷人之三族也。故胡亥今日即位，明日射人。忠谏者谓之诽谤，深计者谓之妖言，视杀人若刈草菅然。岂胡亥之性恶哉？从其所以导之者非其理也。』

晋惠帝太子遹有罪，阎纂上书谏曰：『臣伏念遹长养深宫，沉沦富贵，受饶先帝，父母骄之。每见选

师傅，下至郡吏，率取膏粱击钟鼎食之家，希有寒门儒素如卫绾、周文洗马舍人，亦无汲黯、郑庄之比，遂使不见事父君之道。古礼，太子以士礼与国人齿，欲令知贱，然后乃贵。自顷东宫，亦微太盛，所以致败，非但东宫。诸王师友、文学亦取豪族力能得者，岂有切磋，能相长益？今通言语悖逆，受罪之日，不失子道，尚可重选师傅。置游谈文学，皆选寒门孤臣、以学行自立者，及涉履艰难、名行素立者，使与游处。绝贵戚子弟、轻薄宾客，但道古今孝子事亲、忠臣事君，及思愆改过，皆闻善道，庶几可全。』

由此观之，故太子者，选左右俾谕教之，最急也。」

【译文】

南北朝时期的宋朝和齐朝，被废的国王共有五人。这五个废帝都很骄淫狂暴，彼此没有什么不同，有的被杀害，有的干脆国破人亡。是不是他们本性凶顽，自取其祸，因而被上天抛弃，故意用他们来使国家灭亡呢？

虞世南说：『人所以有上智下愚的差别，是因为各自禀受的气质不同。至于具有中庸修养的人，都是来源于培训和学习。自宋王朝和齐王朝以来，负责培养太子的东宫里的老师，都滥竽充数而已。高贵的和下贱的，由于礼教的原因，互相隔离，良好的教育没有办法得到，导师都是由职位决定，很少根据德才选拔。这五个后来做了国王的太子，生性平庸无奇，又没有周公、召公一样的导师，良师益友的规劝听不到，委琐狞邪的小人恶习倒沾染了不少。以如此卑下的质地，生活在如此野蛮粗俗的环境中，国破身亡的下场，是注定无可避免的了。』

「贾谊说过：『从前周成王还在襁褓之中的时候，召公为太保，周公为太傅，姜太公为太师。保的作用，就是保养好太子的身体；傅的作用，就是用仁义道德辅导太子；师的作用，就是用知识礼仪教育太

子。这是三公的职责。此外，还设置了三少，叫做少傅、少保、少师，分别负责太子的饮食起居。因此，太子在懂得学习的童年时期，三公三少就用孝、仁、义、礼来培训教育他，让他远离邪恶的小人，不让他看到丑恶的行为，然后选择天下端庄正直的人才，孝顺父母师长、和睦兄弟姐妹的益友，和博闻广见、有道德、懂权术的人跟随在他左右，和太子朝夕相处。所以太子见到的是正直无私的行为，听到的是正直无私的言谈，行的是正道，因为前后左右都是品行端正的人。一个人习惯了与正人君子相处，自己也会不知不觉地走上正道，就像生长在齐国的不能不使用齐国高雅的语言一样；习惯了与奸邪小人相处，就像生长在楚国的人不能不使用楚国粗俗的语言一样。『秦王让赵高辅导太子胡亥学习判案，耳濡目染的不是杀人、割鼻就是诛灭三族。所以今日即位，明天就用活人做靶子练习射箭。忠言规劝的说是诽谤，为他深谋远虑的说是妖言惑众，把杀人当做割草玩一样。难道胡亥天生性恶吗？不是，是因为教导他的知识都不是正理。』

晋惠帝的太子司马遹犯了罪，校尉阎纂上书说：『我常常想，遹长期生活在深宫中，沉缅富贵尊荣，凭着先帝创造的条件，生活优越，父母娇宠。为他选择老师时，我见都是选自名门望族的富贵人家，很少有来自寒门的有学问、有情操的读书人；或者有汉武帝做太子时卫绾、周文那样的好老师，和刚正不阿的汲黯、郑庄那样的好辅臣。这样一来，太子遹就无法学到忠孝之道。古代的礼仪规定：太子要以士人的交际方式与民众平等相处。这样做的目的是让他知道贫贱之后方可做贵人。如今他自己毁了东宫，也伤了国家元气，其所以到了这种的地步，不单单是太子的罪过。诸王子的导师、友人和来往的文人墨客也都是出身豪门，和这些人相处，怎么会互相切磋、有所教益呢！现在太子遹言语悖逆，接受惩罚的时候，仍然恪守做儿子的规矩，还可以考虑重选师傅，令其改过自新。选配游艺谈学方面的师友，应当是出

身寒门，学问和品行都卓然自立的人，以及经历过艰难困苦而名声、行为清廉正直的人，使之与太子相处、游学，杜绝他与皇亲国戚的纨绔子弟和轻薄宾客交往，只讨论古今孝子如何侍奉双亲、忠臣如何报效朝廷，以及知过即改的道理，使他听到的都是为善之道。恐怕只有这样，才是万全之策。』

由此看来，对太子的教育，必须选品学皆优的人担任，这对于国家来说是最重大、最迫切的问题了。」

【原文】

隋文帝起自布衣，无有神器。西定庸蜀，南平江表，比于晋武，可为俦乎？

虞南曰：『隋文因外戚之重，周室之微，负图作宰，遂膺宝命。留心政治，务从恩泽，故能绥抚新旧，缉宁遐迩，文武制置，皆有可观。及克定江淮，咸同书轨，率土黎献，企伫太平。自金陵灭后，王心奢汰，虽威如四海，而清堕万机，荆璧填于内府，吴姬满于下室。仁寿雕饰，事将倾宫，万姓力殚，中民产竭。加以猜忌心起，巫蛊事兴，戮爱子之妃，离上相之母［猫鬼事起，秦王妃及仆射杨素母皆坐焉］。纲维已紊，礼教斯亡，牝鸡晨响，皇枝剿绝，废黜不辜，树立所爱［废太子勇为庶人，立晋王广也］。功臣良位，诛翦无遗。李年之失，多于晋武，十世不永，岂天亡乎？』

［议曰，汉高祖欲以赵王如意易太子，叔孙通谏曰：『昔晋献公以骊姬故，废太子，立爱齐，晋国乱者数十年，为天下笑。秦以不早定扶苏，令赵高得以诈立胡亥，自使灭祀。此陛下所亲见。今陛下必欲废嫡而立少，臣愿先伏诛，以颈血污地。』帝曰：『吾直戏耳。』通曰：『太子乃天下本，本之一摇，天下震动。奈何以天下戏？』乃听之。

袁绍爱少子尚，乃以太子谭继兄后。沮授谏曰：『世称万人逐兔，一人获之，贪者悉止，分定故也。且年均以贤，德均以长，上古之制也。愿上惟先代成败之戒，下思逐兔分定之义。若其不改，祸始此矣。』

绍不从，后果构隙。

故曰：立嫡子者，不使庶孽疑焉。疑则动，两则争。子两位者家必乱，子两位而家不乱者，亲犹在也。恃亲不乱，失亲必乱。有旨哉。』

【译文】

隋文帝杨坚由一个普通百姓，掌握最高权力，征服了西边的蜀国，消灭了江南的后陈。杨坚能与晋武帝司马炎相比吗？

虞世南说：『隋文帝由于是周宣帝宇文赟的国丈，在北周衰弱之际，担负着辅佐皇帝的重任，官封大丞相、大司马，最后登位称帝。他留心政治，凡有举措，都归功于皇恩，所以能安抚住新旧权贵，使朝廷和地方都能安定，内政和军事两方面的制度规划，都有可观的建树。等到江淮一带全部平定后，又统一了全国的文字和交通规则。当时普天下有才德的人，都在企盼着太平。可是自从灭了金陵陈国后，开始变得奢侈无度，虽然威加四海，但是不再留意处理繁杂的国务了。珠宝玉石堆满宫室，美女佳人充斥后院，为了构建仁寿宫，几乎把国库都耗尽了。这样一来，黎民百姓给弄得财力枯竭，中等生活水平的人家都快破产了。加之杨坚的猜忌心理日益严重，装神弄鬼的事自然多了起来。他杀戮亲生儿子的嫔妃，离间上相杨素的母亲［独孤皇后的异母弟独孤陀用猫鬼巫蛊，诅咒皇后，秦王杨俊的妃子和杨素的母亲都受了牵连］。朝纲因此紊乱，礼教因此衰亡。杨坚出名的怕老婆，因此皇后孤独氏干预国家大事，几个皇子杀的杀，废的废，除灭无辜的，扶持自己宠爱的［废太子杨勇为庶人，立杨广为太子］。功臣良将，也逐一被诛杀，所剩无几。杨坚晚年的政治失误比司马炎多。建国不到三十年，就亡了国，这是自取灭亡，岂是天意？』

［汉高祖想改立赵王如意为太子，叔孙通规谏说：『春秋时晋献公因为宠爱骊姬要废太子申立，立骊姬的儿子奚齐，晋国因此乱了数十年，为天下所耻笑。秦始皇因迟迟不立扶苏，使赵高得以假传圣旨立了胡亥，致使国家灭亡。这些教训陛下都很清楚。现在陛下如果决心废长子立少子，我愿意先死在陛下面前，以颈血污地。』汉高祖说：『我只不过是开玩笑罢了。』叔孙通说：『太子是天下的根本，根基一摇，天下震动。怎么能拿国家大事开玩笑呢？』汉高祖听从了他的意见。

袁绍喜欢他的小儿子袁尚，就把长子袁谭过继给其兄，好让次子接班。沮授进谏道：『人们说，万人追逐一只野兔，其中一人捕获后，其余想得到的就都停了下来。为什么呢？因为有了归属。再说，同年岁的，以贤为贵，品德相近，以长子为贵。这是上古就立下的制度。往前看，应当汲取历代成败的经验教训；往后看，应当思量以逐兔为喻的含义。假如固执己见，祸患就将因此而起了。』袁绍没有听从，后来袁氏兄弟果然结下了仇。

所以说，立亲生长子为太子，是为了不使庶出的产生疑虑，有疑心就会有行动，同时立二人，就会发生争夺。同时指定两个儿子都是继承人的，家政必然要出乱子，不出乱子那是因为双亲健在。双亲主事不乱，双亲一死必乱，这是大有深意的。］

臣行

从中央到地方，以金字塔结构组成的官吏是一个特殊的阶层。它像枢纽，像阀门，最精彩的悲喜剧都在这里上演，国家的兴亡在很大程度上取决于这个阶层。

【原文】

夫人臣萌芽未动，形兆未见，昭然独见存亡之机，得失之要，豫禁乎未然之前，使主超然立乎显荣之

处，如此者，圣臣也。

虚心尽意，日进善道，勉主以礼义，谕主以长策，将顺其美，匡救其恶，如此者，大臣也。

夙兴夜寐，进贤不懈，数称往古之行事，以厉主意，如此者，忠臣也。

〔或问袁子曰：『故少府杨阜，岂非忠臣哉？』对曰：『可谓直士，则吾不知。何者。夫为人臣，见主失道，指其非而播扬其恶，可谓直士，未为忠也。故司空陈群则不然，其谈语终日，未尝言人主之非，书数十上而不知，君子谓陈群于是乎长者。此为忠矣。〕

明察成败，早防而救之，塞其间，绝其源，转祸以为福，君终已无忧，如此者，智臣也。

依文奉法，任官职责，不受赠遗，食饮节俭，如此者，贞臣也。

国家昏乱，所为不谀，敢犯主之严颜，面言主之过失，如此者，直臣也。

是谓六正。

〔桓范《世要论》曰：『臣有辞拙而意工，言逆而事顺，可不恕之以直乎？

臣有朴呆而辞讷，外疏而内敏，可不恕之以质乎？

臣有犯难以为上，离谤以为国，可不恕以忠乎？

臣有守正以逆众意，执法而违私欲，可不恕之以公乎？

臣有不屈已以求合，不祸世以取名，可不想之以直乎？

臣有从仄陋而进显言，由卑贱而陈国事，可不恕之以难乎？

臣有孤特而执节，介立而见毁，可不恕之以劲乎？

此七恕者，皆所以进善也。』〕

【译文】

当官的，如果能在天下大事还处在萌芽阶段，没有形成规模的时候，局势的兆头还没有显现的时候，就已经洞烛先机，独具慧眼，知道哪些事可做，哪些事不可做，存亡、得失的关键都事先看得到，把握得住。在大火燃烧起来之前就能预先防止，使他的主子超然独立，永远站在光荣伟大的一面。能够具有这种才能、境界的大臣，堪称第一流的官吏，王者之师。这种大臣便是圣臣。

其次可称作好官的是谦虚谨慎、尽心竭力为人主办事，经常思索好的治国之道向人主建议，勉励君王恪守礼仪、勤政爱民；劝说君王眼光远大，胸怀大志，使其英明正确的地方更英明、更正确；对其不良的作风，有害的习惯千方百计加以纠正、挽救，能做到这些的，就是大臣。

能称得上忠臣的，必须做到为国家办事早起晚睡，废寝忘食，同时要终生不懈地举贤荐能，为国家推荐、选拔人才，还要博学多识，精通历史，经常引证历史经验启发激励人主。能做到这些的才是忠臣。

［有人问魏明帝时的楚郡太守袁安：『已故的内务大臣杨阜，难道不是忠臣吗？』袁安回答道：『像杨阜这样的臣子只能称「直士」，算不得忠臣。为什么说他只是一「直士」呢？因为作为臣子，如果发现人主的行为有不合规矩的地方，当着众人的面指出他的错误，使君王的过失传扬天下，只不过给自己捞了个梗直之士的名声，但这不是忠臣的应有的做法。已故的司空陈群就不是这样，他的学问、人品样样都好，他和中央机关的高级官员们在一起的时候，从来不讲人主的错误，只是几十次地送奏章给皇帝，指出哪些事做错了，哪个缺点必须改，有批评，有建议，而同僚们却都不知道他写过奏折。陈群向人主提了意见而不自我标榜，所以后世的人都尊他是一位德高望重的长者。这才是真正的忠臣。』］

深谋远虑，明察秋毫，清楚成功、失败的机枢在哪里，并能事先预防，采取补救的办法，堵塞某一国策

实施的漏洞，把可能导致失败、动乱的因素提前消灭了，转祸为福，转危为安，使人主自始至终不必忧虑。能这样做的是智臣。

奉公守法，以身作则，忠于职守，勇于负责，为民众出了力、办了事不接受贺礼，清正廉洁，勤俭朴素。能这样做的是贞臣。

当皇帝昏庸、国家离乱的时候，对上不拍马屁，不阿谀奉承，而且敢冒犯昏君的龙颜，在群臣唯唯诺诺的时候，敢当面指出昏君的过错。能这样做的，就叫做直臣。

这是六种类型的正面官员——『正臣』。

『南北朝的桓范在他写的《世要论》中说：『有些官员不善言辞，说出来的话不好听，而当领导的却要注意，这个官吏虽然嘴笨，但他是个内秀的人，有一肚子锦囊妙计。如果当领导的只因他秃嘴笨舌，说话刺耳，就处处看不顺眼，冷落疏远他，他的才干就得不到发挥了。对这样的官吏，能不体察到他的心直口讷，而不加以宽容吗？

『有的官员相貌憨厚土气，说话吭吭巴巴，其貌不扬，不修边幅，可是脑子好使得很，聪慧敏锐，能发现、想到被别人忽略的问题。对这样的官员，当领导的不应当为了他本质上淳朴、聪敏的优点而宽容他外表鄙陋的不足吗？

『有的官员是临危受命，冒险犯难，是能担当拨乱反正大任的天才，为了国家、民族的兴旺发达，可以忍受一切诽谤屈辱。对于这样的官员，当领导的不应当为了他的忠心为国而信任、重用他，原谅他的小节吗？

『有的官员公正廉明，为了长远利益，为了国家大局与大多数人的意见、利益发生了冲突；或者为了

捍卫法律的威严而大义灭亲，牺牲个人和家族的利益。对于这样的官员，当领导的应当看到其公而忘私、大公无私的可贵，给予支持保护。

『有的官员个性倔强，道德标准很高，要想让他委屈求全，违反他的人格标准去迎合某一种意见，屈从某一种局势，他死也不干。可是在现实中，这种人往往被当做傻子。还有的官员富贵不能淫，威武不能屈，如果让他阿谀世俗做一件事，个人可以名利双收，但这件事将给社会带来祸患，那他宁可不要这个名，也不做这种事，在现实生活中，这种人也往往被当做傻子。对于这些高风亮节，品格高尚的官员，当领导的不是应当特别加以理解、重用吗？

『有些官员在基层工作，地位不高，没有名气，路子也窄，但是爱动脑筋，有见地，能向上级领导提出很好的意见。虽然位卑人微，但敢越级反映情况，讨论国事。对于这种官员，当领导的不是应当体察到他们忠心为国之难能可贵吗？

『有的官员个性孤僻，作风特殊，但他保持着与众不同、超然独立的节操，这就很容易招来诽谤。当领导的应当明白这种人有着特殊的品操、才能，并加以原谅、宽容。

这七种善于理解、体谅、保护官吏的做法，是当领导必须具备的，否则就得不到前面所说的六种好官员。』』

【原文】

安富贪禄，不务公事，与世沉浮，左右观望，如此者，具臣也。

主所言皆曰『善』，主所为皆曰『可』，隐而求主之所好而进之，以快主之耳目。偷合苟容，与主为乐，不顾后害，如此者，谀臣也。

中实险诐，外貌小谨，巧言令色，又心疾贤。所欲进则明其美，隐其恶；所欲退则彰其过，匿其美，使主赏罚不当，号令不行，如此者，奸臣也。

智足以饰非，辩足以行说，内离骨肉之余，外妒乱于朝廷，如此者，谗臣也。

专权擅势，以轻为重；私门成党，以富其家；擅娇主命，以自显贵，如此者，贼臣也。

谄主以佞邪，坠主于不义，朋党比周，以蔽主明，使白黑无别，是非无闻；使主恶布于境内，闻于四邻，如此者，亡国之臣也。

是谓六邪。

［桓范《世要论》曰：『臣有立小忠以售大不忠，效小信以成大不信，可不虑之以诈乎？

臣有貌厉而内荏，色取仁而行违，可不虑之以虚乎？

臣有害同侪以专朝，塞下情以壅上，可不虑之以嫉乎？

臣有进邪说以乱是，因似然以伤贤，可不虑之以谗乎？

臣有因赏以偿恩，因罚以作威，可不虑之以奸乎？

臣有外显相荐，内阴相除，谋事托公而实挟私，可不虑之以欺乎？

臣有事左右以求进，托重臣以自结，可不虑之以伪乎？

臣有和同以取悦，苟会以求进，可不虑之以祸乎？

臣有悦主意以求亲，悦主言以取容，可不虑之以佞乎？

此九虑者，所以防恶也。』］

【译文】

有的人当官只是为了拿俸禄，对工作敷衍应付，不当回事，随大流，跟着走，见风使舵，八面玲珑，瞻前顾后，左顾右盼，就怕得罪人，就怕负责任，这种当官的，可名之曰『具臣』——滥竽充数而已。

只要是领导讲的，就说『讲得好，非常正确，非常重要』；只要是领导做的，就说『做得好，带了个好头』。嘴上这么说，肚子里却在暗暗揣摩主子的爱好，凡有所爱就投其所好，及时上贡，来满足主子的声色之乐，把主子巴结得浑身通泰。渐渐地，当领导的不把这类专事拍马屁的官员当外人了，互相包庇纵容，一起吃喝玩乐，不计后果，不考虑影响。这种官员就叫做『谀臣』。

内心阴险奸诈，外貌谦恭谨慎，能说会道，讨人喜欢，实际上嫉贤妒能，想提拔谁，就在上级领导面前尽说他的好话，隐瞒他的缺点；对真正的人才，就在上级面前夸大、突出他的过失，隐瞒他的优点，结果使上级赏罚不当，号令不行，政策、法规不能贯彻，这类官吏就是『奸臣』。

有才智，有学识，干起坏事来更有能耐。掩饰他的过错道理讲的振振有词，叫人们听了不由得不信服；辩论起来足以形成一家学说，小则可以挑拨离间父子兄弟反目成仇，大则可以在中央政府煽风点火，制造混乱。这种官员就是『谗臣』。

篡夺权力，造成自己的势力，颠倒黑白，无限上纲，整倒别人，排斥异己，培植私人势力结成死党，形成自己的社会势力；假传圣旨，到处以全权代表的身份出现，使自己显得无比尊贵。这类官吏就是『贼臣』。

在人主面前阿谀奉承，鼓动、促使国王往邪路上走，背后又把错误都推到国王一个人身上；结党营私，互相包庇，欺上瞒下，不让了解真实情况，使上上下下黑白不分，是非不辨；暗地里宣扬的过失，使全

国老百姓都骂，闹得邻邦都知道。这种官吏就是『亡国之臣』。

这是六种类型的反面官员——『邪臣』。

当官的既然有六种类型的『邪臣』——不正派的官员，那么有什么办法可以防止他们混入各级机关呢？这就要讲究防邪之道。

〔桓范说：『有的官员在小事情上忠心耿耿，工作干得不错，但其险恶用心在于一旦手握大权，便实现他的大野心，达到大不忠的目的；有的在小事上，在平时很讲信用，但其目的是为了沽名钓誉，在大事上搞阴谋诡计，达到反叛的目的。对这类官员不是应该预防其欺诈吗？

『有的官员表面上很有魄力，干劲冲天，实际上没有真胆识；而有的表面上非常仁义，可在实际行动上却与仁义相违背。这就要考虑，这些官员是不是在弄虚作假？

『有的官员专搞打击同事、贬低同僚的小动作，以达到自己被信任、重用的目的，一旦委以重用，就使下情不能上达，上面的计划、政令也不能向下传达。对这类官员，当领导的就要考虑他是不是嫉妒心理在作怪呢？

『有的官员发表似是而非的意见，虽然很中听，但是中了他的邪说就会乱了真理；或者发表貌似合情合理的意见，一旦实行，就会伤害真正的贤能之士。对于这类官员，当领导的就要考虑他是不是在进谗言？

『有些官员手中有一定的权力，就用不公正的赏赐鼓励自己满意的部下，尽管这些人没有什么业绩；或者用奖赏的办法收买人心，预支恩德；或者用不公正的处罚对待自己不喜欢的属下，以此树立权威，尽管这些人有能力、有业绩。对出于私心擅自赏罚的负责人，当领导的就得想想他是不是奸佞之

人？

『有的官员居心不良，存心要陷害某人，就采用明场上抬举他，说好话，而暗地里却用阴谋诡计把他搞垮的手法；或者要谋略什么事情，总是冠冕堂皇地打着公事公办、一心为公的旗号，实际上暗中却塞进了私货，假公济私，但手段非常高明，做得不留痕迹。当领导的，就要警觉这类官员是不是欺世盗名、欺君罔上之辈？

『有的官员专走上层路线，结交领导人左右的办事人员，从而找机会向执政者说项推荐，以达到进身的目的；或者借助领导人重用的、言听计从的人，巴结他们，依靠他们，以此巩固自己的权力和地位。当领导的就应当考虑，这类官员是不是有作伪的动机？

『有的官员永远随声附和，八面玲珑，有时甚至违心地苟合别人，为的是不得罪任何人，一步步顺利地往上爬。对这类官员，当领导的就要考虑将来的祸患：关键时刻，利害关头，他是不是也会这样呢？

『有的官员一门心思顺着上级领导的意志，专做上面喜欢搞的事，专说上面喜欢听的话，为是的求得上级的欢心，取得上级的亲信，而这些事、这些话对老百姓、对社会是好是坏，他一概不去多想。这种官员，就得想想他是不是佞臣？

这是九种值得思虑的邪臣，明白了这些，就可以防邪了。』』

【原文】

汉代以周勃功夫。霍光何如？

对曰：『勃本高帝大臣，众所的归向，居太尉位，拥兵百万，既有陈平、王陵之力，又有朱虚诸王之援，郦寄游说，以谲诸吕，因众之心，易以济事。若霍光者，以仓卒之际，受寄托之任，输弼幼主，天下晏然。

遭燕王旦之乱，诛除凶逆，以靖王室。废昌邑，立孝宣，任汉家之重，隆中兴之祚，参声伊周，为汉贤相。推验事效，优劣明矣。』

〔袁盎问汉文帝曰：『陛下以绛侯周勃何如人也？』上曰：『社稷臣也。』盎曰：『可谓功臣，非社稷臣。社稷臣者。主在与在，主亡与亡。方吕后时，刘氏不绝如带，绛侯为太尉，主兵柄不能正。吕氏崩，大臣相与诛诸吕，太尉主兵适会其成功。所谓功臣，非社稷臣也。』〕

【译文】

汉代的周勃在汉高祖死后，平定了吕后乱政，恢复了刘家的天下，历来被人们认为功劳很大，霍光比起他来怎么样？对这两个人应当这样看。

周勃是刘邦的老乡，在刘邦南征北战打天下的时候，就是刘邦的功臣，众望所归，很受群众拥护。后来他官居太尉，手握军权，统率着百万大军，既有陈平、王陵这样的谋士帮助他，又有朱虚侯刘章等王子的援助，再加上郦寄在吕氏权臣的圈子里周旋游说，搞些阻谋诡计为他通消息，放烟雾，由于朝野上下人心所向，所以很容易成功。可是霍光呢，是在汉武帝突然病重，事出仓促，将辅助八岁幼主汉昭帝的重任托付给他的。在他独揽朝政，辅佐幼主期间，整个国家被治理得很好，全国一片安定繁荣的景象。后来发生了燕王刘旦的叛乱，他将一帮参与策划叛乱的人全部处死灭族，肃清了朝廷里的反对势力。昌邑哀王刘贺，是武帝的孙子，汉昭帝在位十三年去世后，因无亲生儿子继位，就推拥刘贺当了皇帝。可是这位公子一进长安，登上宝座后就淫乱昏聩，令人不堪。霍光与朝中文武百官商量后，废掉了刘贺，迎立流落民间的皇曾孙刘洵为汉宣帝。霍光肩负着汉家刘氏的重任，执掌大权先后二十年，威震朝野，名满天下，使汉朝中道兴隆，皇权延续，名声与伊尹、周公不相上下。作为汉代有贤名的辅相，从他对当时社会的稳

定和国家的强盛所做的贡献看，与周勃相比，其优劣是很明显的。

〔关于对周勃的评价，袁盎和汉文帝有这样一段对话。袁盎问汉文帝：『陛下认为绛侯周勃是怎样的一个人？』文帝说：『是社稷之臣。』袁盎说：『可以说是功臣，还算不上社稷之臣。能称得上社稷之臣的，应当做到与主同在，与主同亡。在吕后篡权的时候，刘氏的子孙还很多，当时周勃身为太尉，握有兵权，可他采取睁一眼闭一眼的态度，不去制止。等到吕后死了以后，文武大臣一致要求诛灭吕氏家族，太尉又拥有兵权，正碰上这种机会，所以才能大功告成。因此说他是功臣，不是社稷之臣。』〕

【原文】

后汉陈蕃上疏荐徐稚、袁闳、韦著三人。帝问蕃曰：『三人谁为先后？』蕃曰：『闳生公族，闻道渐训。著长于三辅，礼义之俗，所谓不扶自直，不镂自雕。至于稚者，爱自江南卑薄之域，而角立杰出，宜当为先。』

隋炀帝在东宫，尝谓贺若弼曰：『杨素、韩擒虎、史万岁三人，俱称良将，其间优劣何如？』对曰：『杨素是猛将，非谋将〔议曰：胆气果敢，猛将也；渊而有谋，谋将也〕；韩擒虎是斗将，非领将〔议曰：奋捷矫悍，斗将也；御军齐肃，领将也〕；史万岁是骑将，非大将〔议曰：领一偏师，所向无敌，骑将也；包罗英雄，使群才各当其用，大将也。〕』太子曰：『善。』

【译文】

后汉的太尉陈蕃向汉桓帝推荐徐稚、袁闳、韦著。桓帝问他：『这三个人谁更好一些？』陈蕃说：『袁闳出身于权贵大家，通晓了安身立命之道后，洁身修行，品操越来越合乎圣人遗训；韦著很适于做京官，为人处事很有礼义，这种修养仿佛已经变成了他的生活习惯，他是那种人们常说的「不扶自直，不镂

自雕」的人；至于徐稚，他是南昌人氏，家境清贫，持身恭俭，卓然不群，在当地很有名声，应当说数他最为杰出。』

隋炀帝在东宫做太子时，有一次问将军贺若弼：『杨素、韩擒虎、史万岁三人都被誉为良将，该怎么评价他们的优劣？』贺若弼回答说：『杨素是猛将，不是谋将［胆量过人，果断勇敢是猛将；精通兵法，胸有谋略的才是谋将」。韩擒虎是斗将，不是领将［斗志冲天，行动敏捷，矫健剽悍的是斗将；统帅军队纪律严明，军容整齐，雄壮肃穆的才是领将」。史万岁是骑将，不是大将［只能率领一支部队，作战所向无敌的是骑将；能聚集英雄豪杰，并使之人尽其才的才是大将。」隋炀帝心怀叵测地回答道：『说得好！』后来他一即位，对贺若弼非常猜忌，就借故把他杀了。

反经

是非、善恶在特定的时空内，是有标准的。然而，时空越大，其标准就越模糊。大到整个宇宙，长到几万年，就无是非，无善恶了，因为整个时空只有一个最高的法则——阴阳反正。可是有限的人生总想永远处在最佳状态，即所谓『人不要老，钱不要少』。这里就告诉你一个秘诀：『欲穷不淂、欲达不衰、欲贵不贱』的奥妙。

【原文】

［议曰：理国之要，以仁义赏罚，此其大略也。然而用失其宜，反以为害。故著『反经』一章以明之也。］

臣闻三代之亡，非法亡民，御法者非其人矣。故知法也者，先王之陈迹，苟非其人，道不虚行。故《尹文子》曰：『仁、义、礼、乐、名、法、刑、赏，此八者，五帝三王治世之术。』

故仁者，所以博施于物，亦所以生偏私。——［反仁也。议曰：在礼，家施不及国，大夫不收公利。孔子曰：『天子爱天下，诸侯爱境内，不得过所爱者，恶私惠也。』故知偏私之仁，王者恶之也。］

义者，所以立节行，亦所以成华伪。——［反义也。议曰：忘身殉国，临大节而不可夺，此正义也。若赵之虞卿，弃相捐君，以周魏齐之危。信陵无忌，窃符矫命，以赴平原之急。背公死党之义成，守职奉上之节废，故毛公数无忌曰：『于赵则有功矣，于魏则未为得。』凡此之类，皆华伪者。］

【译文】

［在讨论治国之道时，人们历来认为仁义、赏罚是治国的总纲，是基本国策。然而，如果仁义、赏罚的方法使用不当，反而于国于民有害。因此特别撰写了『反经』这一章来说明这个问题。］

我听说夏、商、周三个朝代之所以消亡，并不是因为三代的法规制度过时了，而是因为执政的人不是合适的人选。这证明所谓法制，亦即前代圣君的主张、路线，如果没有合适的人选，就不会凭空得以贯彻实行。所以战国时的尹文子说：『仁、义、礼、乐、名、法、刑、赏，这八种政治措施，是五帝（黄帝、颛顼、帝喾、唐尧、虞舜）和三王（夏禹、商汤、周文王）治理国家的基本方法。』

［仁爱这种政治主张，本来是要普遍地、一视同仁地爱全国的民众，可是在实行的过程中却会生出偏心来，鼓励了某些人的私欲。这就是仁爱的流弊。《礼记》中讲过：从原则上讲，给某一家的奖励、优待不应该普及于全国。在国家机关服务的人，做官当领导，不应该假借公家的名誉为自己捞好处。孔子说：『做皇帝的爱天下老百姓，各地诸侯爱自己境内的老百姓，各各不得超过自己的范围去爱人家的人。』所以要有这样一种规范，目的就在于反对私人恩惠的出现。由此可知，作为一个贤明的国王，特别憎恶那种假公济私、收买人心的行为。］

节义这种品操的提出，本意是要建立一个德行的标准，结果成了某些人哗众取宠、背弃大节的借口，走向了节义的反面。［牺牲性命以殉国难，面对国之存亡与生死抉择而志不可夺，这才是真正的大义。假如像赵国宰相虞卿那样，宰相不做，偷偷逃离赵王，来帮贫贱时的朋友魏齐逃难；或者像魏公子信陵君无忌那样，偷了国家的兵符，假借国王的命令出动三军，帮助赵国的平原君打退了敌人，为平原君救了急，然而他们却都背弃了国家利益。朋友之间的情义是成全了，但是忠于职守、克己奉公的大节却废弃了，所以赵国隐士毛公责备魏无忌说：『这样做，对赵国虽然有功，对魏国却有害无益。』举凡这一类事情，都不过是为了私人情义给自己贴金罢了。］

【原文】

礼者，所以行谨敬，亦所以生惰慢——［反礼也。议曰：汉时欲定礼。文帝曰：『繁礼饰貌，无益于礼，躬化为可耳。』故罢之。郭嘉谓曹公曰：『绍繁礼多仪，公体任自然，此道胜者也。』夫节苦难贞，故生情慢也。］

乐者，所以和情志，亦所以生淫放。——［反乐也。《乐》书曰：『郑卫之者，乱代之音。桑间濮上之音，亡国之音也。』故严安曰：『夫佳丽珍怪，固顺于耳目。故养失而泰，乐失而淫，礼失而形，教失而伪。伪彩淫泰，非所以范人之道。』］

名者，所以正尊卑，亦所以生矜篡。——［反名也。议曰：古者名位不同，礼亦异数，故圣人礼利制以序尊卑，异车服以彰有德。然汉高见秦皇威仪之盛，乃叹曰：『大丈夫当如此！』此所以生矜篡。《老经》曰：『夫礼者，忠信之薄而乱之首。』信矣哉！］

【译文】

礼仪规矩的建立，是为了让人们的言行恭敬严谨，但是懒惰和散漫也会同时产生，结果走向了『礼』的反面。［汉文帝的时候，有人建议制定礼仪法规，文帝说：『繁文缛节的礼仪，矫柔虚假的形象，对真正的文明礼貌没有好处，以身作则地去教育大家就行了。』于是下令不再谈这个问题。郭嘉曾经对曹操讲过：『袁绍繁琐的仪式和礼节太多，不像曹公你这样直截了当，本色自然，这就从道义上胜过了他啊！』这就说明，遵守繁琐的礼节到了让人叫苦不迭的地步，真正做到就很难了，于是人们只好逃避、偷懒。］

音乐，本来是陶冶性情，柔和心灵的好东西，但是也会叫人淫佚放浪。［这就是乐的流弊。论述前乐的《乐记》指出：『郑国、卫国的音乐，是乱世的音乐，是男女偷情的音乐，是亡国的音乐。』所以严安说：『美人佳丽，珍奇怪诞，固然好听，好看，但淫佚放浪也就由此而生了。所以生活得太舒适了，就会滑向堕落；娱乐太过分了，就会出现荒淫；文明礼尚太过分了，只图形式华丽的东西就泛滥了；对教养学识要求过头了，假冒伪劣的货色就会多起来。「伪、彩、淫、泰」这些反面的东西，是决不能拿来规范人的。』］

名位等级的设立，目的是为了对身份的高低有个明确的划分，但是骄慢、篡夺的野心也就因此而产生了。［这就是等级制度的副作用。人们议论说：古代官位不同，待遇级别也不同，所以德高望重的人制定出明确的有关地位、待遇的制度，以便使尊卑上下有序，对乘什么车，穿什么颜色、款式的衣服都有不同的规定，为的是表彰有德行的人。然而当刘邦看到秦始皇的仪仗、车辇那么威风后，就感叹道：『大丈夫就应当这样！』所以老子说：『礼仪这个东西，是因为忠信观念淡薄了才制定的，但也是倡导叛乱的开始。』这话说得一点不错。］

【原文】

法者，所以齐众异，亦所以乖名分。——［反法也。议曰：《道德经》云：『法令滋彰，盗贼多有。』贾谊云：『法之所用易见，而礼之所为至难知也。』又云：『法出而奸生，令下而诈起，此乖分也。』］

刑者，所以威不服，亦所以生凌暴——［反刑也］；赏者，所以劝忠能，亦所以生鄙争。——［反赏也。］

《文子》曰：『圣人其作书也，以领理百事，愚者以不忘，智者以记事。及其衰也，为奸伪，以解有罪而杀不辜。』——［反书也。］

［《文子》曰：『察于刀笔之迹者，即不知理乱之本；习于行阵之事者，即不知庙胜之权。』庄子曰：『儒以诗礼发冢，大儒曰：「东方作矣！事之何若？」小儒曰：「未解裙襦，口中有珠。」大儒曰：「定挖之，《诗》固有之曰：『青青之麦，生于陵坡。』生不布施，死何含珠？为接其鬓，压其颊，而以金椎控其颐，徐别其颊，无伤口中珠。」』

由此言之，诗礼乃盗资也。］

【译文】

建立法制法规，是为了使人们的行为有准则，人人都安分守己，用心本来很好，但想不到问题也恰恰出在这里——有人偏偏会找到法律的漏洞，做出大奸大恶的事来。［这就是法制的副作用。《道德经》早就讲过，法令越多越明确，犯法的人也越多。贾谊也说过：『法令的条款和运用是有章可循、显而易见的，然而法令以外属于伦理道德范围的准则对人的作用，就极难辨别衡量了。』又说：『法令一出台，有人在做坏事之前先研究法律的漏洞，做了坏事又不触犯法规，法律也拿他没办法。道高一尺，魔高一丈。

高明的奸险谲诈之徒就是这样产生的。这就是「乖分」的意思。』」

刑罚的运用，本来是要威慑、惩罚那些犯法的人，但是执法的人，会出于种种目的滥用刑法或者来欺辱犯人，甚至久而久之会使自己丧失人性，有时也会放过真正的罪犯，制造冤假错案。［这就是刑的反作用。］

奖赏的运用，本来是为了劝勉人忠心效力，尽展其能，但是也会出现卑鄙的竞争。为了争功邀赏，或由于赏罚不公而闹出许多鄙俗的事情。［这就是赏的反作用。］

老子的学生文子说：『古代有大本领的人创造出文字来，为的是指导民众，叫人理解天下之事，使愚笨的人变得聪明起来，使聪明的人学识渊博。可是事与愿违，等到文化知识有了进一步发展，有学识的人却变得更坏了，他们把学到的文化知识作为自己为非作歹、作奸犯科的工具；为有罪的人辩护，冤杀无辜的人。』［这就是文字、学问的反作用。］

［文子又说：『看要笔杆子的那些人的行径就知道他们并不懂安邦治国的本事，就像习惯于行军打仗的并不懂整个国家的施政方略一样。』庄子讲过这样一个故事，他说：『读书人都是盗墓贼，只不过他们偷的不是财物，而是文化罢了。有一回一个大知识分子带小知识分子去盗墓，大的问小的：「天快亮了，你挖的怎么样，有些什么东西？」小的说：「死人已经挖到了，还没有脱下他的衣服。他口中有一颗宝珠。」

大知识分子一听说死人口中有宝珠，就说：「一定要把这宝珠挖出来。《诗经》上说：绿油油的麦子，生长在山坡上，熟了以后给人吃。坟墓里的这家伙生前吝啬的很，一肚子学问不告诉人，死了还含在嘴里不说。快把它拿出来！不过，小子，你可得小心，你先把他的头发抓住，再按住他下巴上的胡须，用

椎子敲他的两颊，慢慢撬开他的牙关，千万别损坏了宝珠！』」

从这个故事的寓意不难看出，文化知识实是招引盗贼的财富。」

是 非

本章从唐以前经史典籍中撷取、列举的正反命题，看上去水火不容，真是公说公有理，婆说婆有理。作者仿佛在这里为我们举办了一次现场直播的辩论比赛，参赛的双方都是自尧舜至隋唐的名流大家、帝王将相。唇枪舌箭，雄辩滔滔，既热闹非凡，又益人心智，不可不看。

【原文】

夫损益殊途，质文异政。或尚权以经纬，或敦道以镇俗。是故前志垂教，今皆可以理违。何以明之？

[是曰]《大雅》云：『既明且哲，以保其身。』《易》曰：『天地之大德曰生。』

[非曰]《语》曰：『士见危授命。』又曰：『君子有杀身以成仁，无求生以害仁。』

[是曰]管子曰：『疑今者察之古；不知来者视之往。』古语曰：『与死人同病者，不可生也；与亡国同行者，不可存也。』

[非曰]《吕氏春秋》曰：『夫人以食死者，欲禁天下之食，悖矣；有以乘舟死者，欲禁天下之船，悖矣；有以因兵丧其国者，欲偃天下之兵，悖矣。』杜恕曰：『夫奸臣贼子，自古及今，未尝不有。百岁一人，是为继踵，千里一人，是为比肩。而举以为戒，是犹一噎而禁人食也。噎者虽少，饿者必多。』)

[是曰]孔子曰：『恶讦恶以为直。』

[非曰]管子曰：『恶隐恶以为仁者。』魏曹羲曰：『夫世人所谓掩恶扬善者，君子之大义；保明同好

者，朋友之至交。斯言之作，盖闾阎之白谈。所以收爱憎之相谤，非笃正之至理，折中之公议也。世士不料其数而系其言，故善恶不分，乱实由之，朋友雷同，败必从焉。谈论以当实为情，不以过难为贵；相知以等分为交，不以雷同为固。是以达者存其义，不察于文，识其心，不求于言。』

【译文】

废除和增加是变革法令制度的两种不同的方法，而仁义和礼乐是推行政治统治的两种不同的方针。有的人崇尚用权力谋略来治理国家，有的人推崇用道德教化来安定百姓。因此，前代众多思想家、史学家和典籍中留下的方方面面的理论观念，我们都可以从中找出一正一反的论述。如何来说明这一现象呢？下面就试以正反对照的方法来一一列举之。

［正方］《诗经·大雅》说：『既能明了善恶，又能辨别是非，才能确保安全。』《周易》说：『天地之间最伟大的德行就是爱惜生命。』

［反方］《论语》说：『有教养的人遇到危险应当舍身赴难，见义勇为。』又说：『君子只有勇于牺牲生命以成仁的，而没有因贪生怕死而害仁的。』

［正方］管子说：『如果现实生活使人困惑，就应看看古人；如果想预知未来，就应读读历史。』古语说：『与死去的人患同样的病，是不可能活命的；与灭亡的国家执行同样的政治路线，是不可不亡国的。』

［反方］《吕氏春秋》说：『见有人因吃东西噎死了，就禁止天下所有人吃东西，荒谬呀；见有人因乘船不小心淹死了，就禁止天下的人都不乘船，荒谬呀；见有人因战败而亡国，就取消天下所有的军队，荒谬呀。』三国时魏国的名臣杜恕说：『奸臣贼子，从古到今，不是说没有，可是如果百年出一个，就认为是

接踵而来；千里遇上一个人，就认为是并肩同行，并以此作为举荐人才的信条，这就如同因为有人噎死就禁止大家吃东西一样，噎死的人虽然不多，但是饿死的人就多了。』

［正方］孔子说：『敢憎恨那些揭发别人阴私的人，才是正直无私的人。』

［反方］管子说：『敢憎恨那些隐瞒别人恶行的人，才是有仁爱之心的人。』三国时魏国的大臣曹羲说：『世人所说的替别人掩盖恶行、宏扬善举，是君子最高的行为准则，保护、宣传共同的爱好，是朋友之间最深挚的情谊。这种说法，不过是市井俗人的胡说罢了。其目的在于把爱憎相同的人互相诋毁对方当做有共同语言。所以这类集中起来的街谈巷议根本就不是诚实公正的真理。世上的读书人不琢磨其中的道理，只依据只言片语来下结论，因此善恶不分，是非不辨，世道人心之混乱往往是这样造成的。朋友之间不分是非，什么事都一味的随声附和，这样一来，失败的种子就必定会从中萌发。当然，对任何事情，不管是发表看法，还是评论得失，都要以求实的精神为准则，大可不必相互苛求，相互指责。相知的朋友要以平等不欺的态度作为交往的前提，而不要把是非不分、随声附和当做是友情牢固。因此豁达明智的人，只要大的原则一致，并不追求形式的好看。只要心灵相通，并不在乎言语的一致。』

【原文】

［是曰］《家语》曰：子路问孔子曰：『请释古之道，而行由之意，可乎？』子曰：『不可也。昔东夷慕诸夏之礼，有女而寡，为内私婚，终身不嫁。不嫁则不嫁矣，然非贞节之义矣。仓吾娆取妻而美，让与其兄。让则让矣，然非礼让之让也。今子欲舍古之道而行子之意，庸知子意以非为是乎？』语曰：『变古乱常，不死则亡。』《书》云：『事弗师古，以克永代，匪说攸闻。』

［非曰］赵武灵王欲胡服，人子成不悦。灵王曰：『夫服者所以使国，礼者所以使事。圣人观乡而顺

宜，因事而制礼，所以利其人而厚其国。夫剪发文身，错臂左衽，临越之人也；黑齿雕题，鳀冠秫缝，大吴之国也。故礼服莫同，而其便一也。乡异而用变。事易而礼易。是以圣人谋可以利其国，不一其用；谋可以便其礼，不法其故。儒者一师而俗异，中国同礼而离教，况于山谷之便乎？故去就之变，智者不能一；远迩之服，贤圣莫能同。穷乡多异俗，曲学多殊辩。今叔父之言，俗也。吾之所言，以制俗也。叔父恶变服之名，以忘效事之实，非寡人之所望也！』公子成遂胡服。

［是曰］移风易俗，莫善于乐。

［非曰］孟子曰：『天道因则大，化则细。因也者，因人之情也。』

【译文】

［正方］《孔子家语》记载说：有一次子路问孔子：『如果抛弃古人的伦理道德，只凭我自己的意愿，随心所欲地去行动，可以吗？』孔子说：『不可以。从前东方没有教化的人仰慕华夏的礼仪制度，有的女子成了寡妇之后，为她暗中招个夫婿，但是终身不让改嫁。不改嫁是不改嫁了，可是这种做法并不符合贞节的真正含义。仓吾这个地方有位叫娆的人娶了个妻子十分美丽，就把妻子让给了他哥哥。让是让了，可是这种做法并不是出于礼义的谦让。现在你想抛开古人的伦理规范，只按你自己的心愿做事，焉知你不是想把自己错误的当做正确的推行呢？』古语说：『改变古人的礼义，搅乱代代相传的常规，不是死就是亡。』《尚书》说：『行事不师法古人，而想使国家能世代相传，从来没有听说过。』

［反方］赵武灵王想改穿胡人服饰，他叔父公子成对此很不高兴。赵王说：『衣服穿戴，是为了生活方便，有利于国家；礼仪法规，是为了办事方便。圣人入乡随俗，随遇而安，因地制宜，从实际情况出发制定礼仪法规，所以才会给人民带来利益，使国家富裕强大。剪发纹身，衣襟向左开，这是越国一带人民

的风俗；染黑牙齿，在额头上涂染花纹，用河豚的皮粗劣地缝制帽子，这是吴国一带人民的风俗。所以说礼仪服饰虽然不同，但为方便的目的却是一样的。地方不一样，使用的东西自然也两样，事情在变化，礼尚自然也要变化。因此圣人只追求能使国家便利的总体策略，而绝不会在贯彻使用时固定不变；只追求怎样使其礼仪法规执行起来更方便，绝不会食古不化。老师可以是同一个人，但学生可以来自生活风俗习惯各不相同的地方。中原地区的国家尚且可以礼仪制度相同，而文化习俗不同，更何况是生活在崇山峻岭中的人民呢？所以舍弃还是保留，即使是智者也不能强求；远近服饰的差异，圣贤也不能统一。穷乡僻壤的民情风俗大多千奇百怪，邪辟玄妙的学说大多不同凡响，雄辩谲异。现在叔父所谈的是一般的习俗，我所说的，是想造成一种新的习俗。叔父讨厌改变服装的样式，可是却忘了有利于办事效果这一事实。这不是我所希望的啊！』赵武灵王的一席话说服了公子成，于是他也穿起了胡服。

[正方]移风易俗，没有比音乐更好的了。

[反方]孟子说：『天的法则是遵循它就会成就大事，改变就会脆弱消亡。所谓遵循天道，就是遵循人的情志。』

时宜

人言『机不可失，时不再来』。做任何事都有一个关键性、决定性的时刻或机会，得之则成，失之则败。这里就告诉你如何捕捉良机，并得而不失的几种办法。

【原文】

夫事有趋同而势异者，非事诡也，时之变耳。何以明其然耶？昔秦末，陈涉起蕲民至陈。陈豪杰说涉曰：『将军披军执锐，帅士卒以诛暴秦，复立楚社稷，功德宜为王。』陈涉问陈余、张耳两人，两人对曰：

『将军嗔目张胆，出万死不顾一生之计，为天下除残贼。今始至陈而王之，示天下以私。愿将军无王，急引兵而进，遣人立六国后，自为树党。如此野无交兵，诛暴秦、据咸阳，以令诸侯，则帝业成矣。今独王陈，恐天下解也！』

及楚汉时，郦食其为汉谋挠楚权，曰：『昔汤伐桀，封其后于杞。武王伐纣，封其后于宋。今秦失德弃义，侵伐诸侯社稷，灭亡六国之后，使无立锥之地。陛下诚能复立六国后，此其君臣百姓必皆戴陛下德，莫不向风慕义，愿为臣妾。德义以行，陛下南面称霸，楚必敛衽而朝。』汉王曰：『善。』张良曰：『诚用客之谋，陛下事去矣。』汉王曰：『何哉？』良因发八难，其略曰：『昔者，汤伐桀，封其后于杞者，度能制桀之死命也。今陛下能制项籍之死命乎？其不可一也；武王入殷，表商容之闾，释箕子之囚，封比干之墓。今陛下能封圣人之墓，褒贤者之闾乎？其不可二也；发巨桥之粟，散鹿台之财，以赈贫民。今陛下能散府库以赐贫穷乎？其不可三也；殷事已毕，偃草为轩，倒载于戈，示天下不复用武。今陛下能偃武修文，不复用兵乎？其不可四也；放马华山之阳，示无所为。今陛下能放马不复用乎？其不可五也；休牛桃林之野，示天下不复输积。今陛下能乎？其不可六也；且天下游士，离亲戚，弃坟墓，去故旧，从陛下者，曰夜望咫尺之地。今复六国，立韩、魏、燕、赵、齐、楚之后，余无复立者，天下游士各归事其主，从亲戚，反故旧，陛下与谁取天下乎？其不可七也；且楚惟无强，六国去者复挠而从之〔惟当使楚无强，强则六国从之也〕，陛下安得而臣之哉？其不可八也。诚用客之谋，则大事去矣。』时王方食，吐哺，骂郦生曰：『竖儒！几败我事！』趣令销印，此异形者也。

〔荀悦曰：『夫立策决胜之术，其要有三：一曰形，二曰势，三曰情。形者，言其大体得失之数也。势者，言其临时之势、进退之机也，情者，言其心志可否之实也。故策同事者，三术不同也。初，张耳说陈涉

以复六国后，自为树党。郦生亦用此说。汉王所以悦者，事同而得失异者，何哉？当陈涉之起也，天下皆欲亡秦，而楚、汉之分未有所定。今天下未必欲亡项也。且项羽力能率从六国，如秦之势则不能矣。故立六国，于陈涉所谓多已之党，而益秦弊也。且陈涉未能专天下之土也，所谓取非其有，以德于人，行虚惠而收实福也。立六国，于汉王所谓割己之有而以资敌，设虚名而受实祸也。此事同而异形者也。」

【译文】

许多事情的趋向虽然很相似，但实际却迥然不同。这并不是事情本身奇特怪异，而是由于时势变化所造成的。用什么来说明这一原因呢？从前，秦朝末年陈胜发动蕲地（今安徽宿县）民众起义，队伍攻占了陈地。陈地的豪杰父老们建议陈胜说：『将军你披上坚固的铠甲，拿起锋利的武器，率领士卒讨伐无道的暴秦，重新恢复楚国的社稷，以将军你的功劳和德望应该成为帝王。』陈胜征求陈余、张耳两人的意见。他们两人回答说：『将军你怒目张胆，义愤不平，挺身而出，多次历经生命危险却不为自己的生命安全考虑，替天下人清除残暴的君主。现在刚刚攻下陈地便要称王，这就向天下人显示出了自己追求富贵利益的私心。希望将军最好现在不要称王，迅速率兵前进，派人扶立齐、楚、燕、韩、赵、魏六国王室的后代，为自己树立朋党。如果能这样，就用不着在辽阔的原野进行大规模的战斗，讨伐残暴的秦皇，占据咸阳，来号令诸侯，那么你的帝王之业便能成就了。现在你只是在陈地自立为王，恐怕天下人便涣散了。』

等到楚、汉相争的时候，郦食其为汉王刘邦谋划如何削弱楚国的势力，说道：『从前商汤讨伐夏桀，推翻夏朝后封夏桀的后代在杞地（今河南杞县）。周武王讨伐殷纣，推翻商朝以后，封纣王的后代在宋地（今河南商丘县南）。现在秦皇丧失仁德，侵夺了诸侯各国的社稷，残害六国诸侯的后代，使得他们没有立锥之地，陛下你如果真能重新扶立六国诸侯的后代，那么六国君臣以及百姓一定感激陛下的恩德，

都会闻风仰慕，愿做大王的臣民。你的恩德与仁义一旦得到推行，陛下就可以称霸诸侯，项羽一定会恭恭敬敬地臣服了。』

张良知道这件事情后，对汉王说道：『如果真的采纳郦食其的计策，那么陛下你的大事将会失败。』汉王说道：『什么道理呢？』张良因此提出八条不可以扶立六国后人为王的理由，他说道：『从前商汤讨伐夏桀，之所以把夏桀的后人封在杞地，是因为他预计能够制夏桀于死命。现在陛下能制项籍于死命吗？这是不可以的第一条。武王攻伐殷纣，马上用特殊的标志把商容的里门标示出来，以示对贤者的尊敬；又把箕子从囚徒队里放出来，整修比干的坟墓。现在陛下你能够去整修圣人的坟墓，标出贤者的里门，到智者的门前去致敬吗？这是不可以的第二条。周武王把殷纣存积在巨桥仓的粮食，储积在鹿台库的钱货，赐给贫穷的百姓。现在陛下你能够把你府库里的粮食、钱财散给穷人吗？这是不可以的第三条。伐殷的战事业已结束，把战车改为普通官车，把兵器倒转，头朝下放置在仓库中，告示天下不再用兵动武去打仗了。现在陛下你能够放弃武装去从事文德教化，不再用兵发动战争了吗？这是不可以的第四条。把战马放到华山的南坡下，告示天下人再不乘马打仗了。现在陛下你能够马放南山而再不用马打仗了吗？这是不可以的第五条。把牛群放归林野，向民众表示不再运输军需、屯聚粮草了。现在陛下你能够做到这一点吗？这是不可以的第六条。况且天下的谋臣说客，别离亲人，离开祖坟，告别朋友故人，来追随你的原因，不过早晚盼望获得一小块封地。现在如果恢复六国的旧秩序，立韩、魏、燕、赵、齐、楚六国的后代，那么天下四方来的谋士说客，一定会各自归回老家去侍奉他们自己的主人，跟他们的亲人团聚，返回他们的朋友故人那里。这样，还有谁来帮你取天下呢？这是不可以的第七条。况且楚国目前是无敌于天下的，你立的六国又被它削弱而去附庸它。只有使楚国的力量弱小时才可如此，否则，楚

国强大，六国一定会附庸他。陛下你又如何能使楚国来臣服你呢？这是不可以的第八条。假如你真用了郦食其的计谋，那么你的大事就完了！』这时汉王正在进餐，听了张良的论谈，中止进食，把吃下去的食物吐了出来，大声骂郦食其：『臭儒生，几乎把我的大事都搞糟了！』即刻下达命令，把那些准备为复立六国的印信销毁。这正是形势与陈胜之时不同所导致的。

［汉献帝时的荀悦说：『确定策略、决定胜负的要则有三，一是『形』，二是『势』，三是『情』。所谓『形』，是指大致对成功与失败、优势与劣势等现实情况所进行的衡量对比。所谓『势』，是指具体事件发生时对当事者前进还是后退时机的把握。所谓『情』，是指当事者内心的情态。因此尽管是策划同一类事情，必须考虑到三个不同的要素。当时，张耳劝说陈胜重新复立六国的后代，为自己树立朋党。郦食其也采用这一主张游说汉王，是因为他认为两者是相类似的事情。可结局是前者可能成功，后者必定失败，这是为什么呢？当时，陈胜起事的时候，天下人都渴望灭亡暴秦，而且楚、汉相争的局面还没有出现。现在，天下人不一定都想灭亡项羽，况且项羽的能力可以统领六国之众，使六国的诸侯都跟随听从于他，像秦朝那样的局势却不可能统领六国。所以扶立恢复六国的诸侯，对于陈胜来说，所谓既增加自己的党援又加速了秦朝的失败。又何况陈胜当时还没有占据全天下的地盘，这正是用不属于自己的东西来给别人施恩德，施舍空头的恩惠却获得真正的利益。对于汉王来说，如果也要这样做的话，这是所谓分割自己的所有去资助敌人，虽设置了虚名却招致祸害呀。以上所说的是相类似的事情却具有不同的情况。］

【原文】

韩信伐赵，军井陉，选轻骑二千人，人持一赤帜，从间道升山而望赵军，诫曰：『赵见我走，必

空壁逐我，若疾人赵壁，拔赵帜，立汉赤帜。』信乃使万人先行，出，背水阵。平旦，信建大将之旗鼓，行出井陉口。赵开壁击之，大战良久。于是信弃旗鼓，走水上军。水上军入之，复疾战。赵空壁争汉旗鼓，逐韩信。韩信等已入水上军，军皆殊死战，不可败。信出奇兵二千骑，共候赵空壁逐利，则驰入赵壁，皆拔赵旗，立汉赤帜二千。赵军已不能得信等，欲还归壁，皆汉赤帜，而大惊，以为皆已得赵王将矣。遂乱，遁走，赵将虽斩之，不能禁也。于是汉兵乘击，大破之，虏赵军。诸将效首虏，皆贺信。因问曰：『兵法背右山陵，前左水泽。今者反背水阵，然竟以胜，此何术也？』信曰：『兵法不曰：「陷之死地而后生，置之亡地而后存？」且信非得拊循士大夫也，此所谓驱市人而战之，其势非置之死地，使人人自为战。今与之生地，皆走，宁尚可得而用之。』

又高祖劫五诸侯兵入彭城。项羽闻之，乃引兵去齐，与汉大战睢水上，大破汉军，多杀士卒，睢水为之不流。此异情者也。

[荀悦曰：『伐赵之役，韩信军泜水，而赵不能败，何也？彭城之难，汉王战于睢水之上，士卒赴入睢水而楚兵大胜，何也？赵兵出国，能见可而进，知难掩退，深怀内顾之心，不为必死之计；韩信孤军立于水上，有必死之计，无生虑也，此信之所以胜也。汉王制敌入国，饮酒高会，士众逸豫，战心不同。楚以强大之威而丧其国都，项羽自外而入，士卒皆有愤激之心，救败赴亡，以决一旦之命。此汉所以败也。且韩信选精兵以守，而赵以内顾之士攻之；项羽选精兵以攻汉，而汉王以懈怠之卒应之。此事同情异者也。』

故曰：权不可预设，变不可先图。与时迁移，应物变化，计策之机也。]

【译文】

韩信率兵攻打赵国，把军队驻扎在井陉［指太行山要隘井径口，在今河北省鹿泉市西南十里］。他挑选出两千轻骑精兵，每人拿着一面红色的汉军旗帜，从小路向前，到能够隐蔽埋伏起来可以窥视赵军动静的山坡上，并且特别叮嘱说：『赵军看到我军败退逃走，一定会全巢出动来追击我军，到那时你们快速地冲入赵军的营地，把赵国的旗帜拔掉，换上我们汉军的旗帜。』韩信于是派遣一万人马先出发，开出营寨之后，背向着河水排开了阵势。等到天亮时分，韩信登上战车，插上大将旗号，设上战鼓，率领另一路人马开出井陉口的隘道，于是赵军打开营门前来迎击汉军，双方对峙交战了很久。韩信诈败，抛弃军旗和战鼓，快速退回到排在水边的军阵之中。排在水边的军队，打开阵势，把他们迎入阵中后，然后又回身与赵军疾战。赵军果然倾巢而出，大家争相掠夺汉军的军旗战鼓，追逐韩信等人。韩信等人已经与水边的队伍会合，军士们个个奋勇争先，拼命作战，一时赵军也不能获胜。韩信最先派出去的两千骑兵，正在等候赵军倾巢出动去追逐韩信，拾取战利品，看到赵军此举，他们于是冲入赵军营垒，把赵军的旗帜全部拔去，竖立起两千面汉军的旗帜。赵军此时无法击败韩信背水为战的军队，更不能俘获韩信等将官，想收兵回营，却看到营帐上全是汉军的红色旗帜，于是大为惶恐，以为汉军已经俘获了赵王和他们的将军了。于是赵军大乱，士兵们纷纷转身逃跑。赵将虽然竭立制止，连杀好多人，但仍然不能阻止他们。因此汉军乘机攻击，大破赵军，俘虏活捉了不少赵国将领和士兵。汉军诸位将领分别把敌人的首级和俘虏等呈献给韩信，然后都向韩信称贺。有人问他：『兵法上说，排兵布阵，左边应背着山陵，右边应面对川泽，可是这一次将军你却反而背水为阵，竟然靠此打了胜仗，这是什么战术呢？』韩信回答说：『兵法上不是说：「必须把军队置之死地，士兵

才能奋勇作战，然后才可以绝处逢生；把士兵放置在危险的境地才能力争存活，获得胜利」。况且我韩信并没有统领平素受我训练过而听我调度的将士，这正所谓：「驱赶着赶集市的人去打仗！」在这样的情势之下，如果不把军队安排在「死地」，使每个人都为了存活而奋力作战，那么是无法取胜的。现在如果把这些将士们都放置在有可能逃生的地形，他们早就都逃跑了，哪里还能够使用他们呢？』

再举一个例子，汉高祖刘邦劫夺并统领五路诸侯的兵马攻入彭城（今江苏省铜山县，是西楚项羽的都城）。项羽得之这一消息后，便率领军队离开齐国，回师攻伐汉军，与汉军在睢水河边大战，楚军大破汉军，杀死很多汉兵，汉军士卒尸体沉入睢水河，因此河水都被堵塞而不能流动。以上说的是，由于当事者内心的情态不同而造成同类事情出现不同的结果。

［荀悦说：『攻打赵国的那一次战役，韩信把军队布在泜水河边，可是赵军却不能战胜汉军，这是为什么呢？彭城那一次战役的惨剧，汉王率军战斗在河边，士卒因逃跑赴水而死在睢水河中的不计其数，因而楚军大获全胜，这又是为什么呢？赵军开出老巢，看到有前进的可能使前进，知道了困难使后退，胸中包藏着兵败后便退回营的心思，没有下定必死奋战的决心。韩信率领的孤军背向河水为阵，人人都下定了必死奋战的信心，不考虑存活的希望，这便是韩信之所以胜利的原因。汉王制服敌人，攻入楚国都城彭城，饮酒大会宾客，士卒兵丁们也都苟图安乐，缺乏统一的斗志。楚军有强大的威势却丧失了自己的国都，项羽率领他们从外面攻打回来，兵士们人人都带有愤慨激昂的斗志去挽救从前的失败，奔赴国难，以自己的性命来拼一死战，这便是汉军之所以失败的原因。况且韩信选择精兵去抵御赵军，而赵国却派抱有内顾之心的士卒去攻打韩信；项羽选派精兵去攻伐汉军，而汉王却用松懈懒惰的士卒去对付项羽。这正说明同类事情由于当事者内心的情态并不相同而导致了不同的结

果。」

所以说，权谋是不可能预先设置周全的，机变也是不可能预先谋划出来的，只有做到根据时机的变化而变化，依据事情的发展来变通计划，这才是计策的关键所在啊。」

【原文】

汉王在汉中，韩信说曰：『今士卒皆山东人，歧而望归。及其锋东向可以争天下。』后汉光武北至蓟，闻邯郸兵到，世祖欲南归，召官属计议。耿弇曰：『今兵从南来，不可南行。渔阳太守彭宠，公之邑人；上郡太守，即弇父也。发此两郡，控弦万骑，邯郸不足虑也。』世祖官属不从，遂南驰，官属皆分散。[议曰：归师一也，或败或成，何也？对曰：孙子云：『归师勿遏。』项王使三王之秦，遏汉王归路，故锋不可当。又孙子称：『诸侯自战其地为散也。』光武兵从南宋，南行入散地，所以无斗志而分散也。故归师一也，而一成一败也。」

后汉李傕等追困天子于曹阳。沮授说袁绍曰：『将军累世台辅，世济忠义。今朝廷播越，宗庙残毁。观诸州郡，虽外托义兵，内实相图，未有忧在社稷恤人之意！且今州城粗定，兵强士附。西迎大驾，即定邺都，挟天子而令诸侯，畜士马以讨不庭，谁能御之？若不早定，必有先之者。夫权不失机，功不厌速，愿其图之。』绍不从。魏武果迎汉帝，绍遂败。梁武帝萧衍起义兵，杜恩冲劝帝迎南康王，都襄阳，正尊号，帝不从。张弘策曰：『今以南康置人手中，彼挟天子以令诸侯，节下前去，为人所使。此岂岁寒之计耶？』帝曰：『若前途大事不捷，故当兰艾同焚；若功业克建，谁敢不从？岂是碌碌受人处分于江南，立新野郡以集新附哉？』不从，遂进兵，克建业而有江左。

【译文】

汉王在汉中的时候，韩信替他谋划道：『现在你统领的士卒都是来自崤山以东的人，他们都踮着脚向东方张望，盼望能东归回乡，趁着这股锐不可当的气势，率军东进可以争取天下了。』东汉光武帝刘秀率军向北行进到蓟地（今北京市西南），听说邯郸方面的军队开到，刘秀便想要撤军南归，他召集官员谋士商量这件事情。耿弇说：『现在我们的队伍从南边开来，是不可以再南归的。渔阳太守彭宠是你的老乡，上郡太守正是我的父亲，派集这两郡的士兵，可达上万人马，那样，邯郸方面攻来的军队是不值得担心的。』世祖的官员们不听从这一建议，于是刘秀率兵南归，官员谋士们也都各自解散了。［撤退军队是一样的，但是有的军队因此失败，有的部队因此而成功，这是为什么呢？回答是：孙武说：『对正向其本国撤退的敌军，不要去拦阻它。』项羽派遣章邯、司马欣、董翳三人到秦地来阻挡汉王的归路，所以汉军回师的气势锐不可当。可是孙武又说过：『诸侯在自己的领地上与敌人作战，这样的地区叫散地。』光武帝刘秀的人马从南方北上，又退回南方，这就是说进入了散地，所以官员谋士们都没有了斗志而最终解散了。所以说撤退军队虽属同一事情，但是前者成功，后者却失败。］

东汉末年李傕追劫汉献帝，把献帝围困在曹阳（今河南陕县西）。沮授劝袁绍说：『将军你祖上四代都位居三公，世代全都奉行忠义的美德。现在天子四处流亡，国家的宗庙遭到摧残毁坏。我看到各州各郡的军阀，虽然对外声称自己是义兵，内心中实际上各有图谋，并没有忧国忧民的想法。况且现在将军已基本平定冀州地区，兵强马壮，将士听命。你率军向西进发迎接皇上的銮驾，然后随即把国都定在邺都，挟持天子，以他的名义来号令各路诸侯，招兵买马来讨伐那些不服从朝廷的叛逆，如

果这样的话，还有谁能抵御你呢？假如不及时定夺，一定会有人抢先下手。要知道计谋的实行是不应错过时机的，功绩要尽可能快速地去完成。希望你尽早谋取。』袁绍没有听从沮授的建议。后来魏武帝曹操果然迎取汉献帝到了自己那里，袁绍因此而失败。南北朝时，梁武帝萧衍举义兵起事，杜思冲劝说他前去迎取南康王（南康王指萧宝融，南齐朝的和帝。南康，现在江西赣州市），定都襄阳，以使尊号正当，梁武帝没有听从他的建议。张弘策说：『现在如果把南康王放弃于别人的手中，那他就可以挟持天子来号令诸侯，那么将军你就得前往称臣，被别人号令。这难道是乱世之时的打算吗？』梁武帝说：『假如我们的前途事业不能获得胜利成功的话，那么就应当像兰花与艾草一起被烧掉那样，与敌人同归于尽；假如我们能够建功立业，又有谁敢不听从我们呢？难道只是平庸无能地在江南听从别人的号令，占据新野郡来聚集新来投靠归附的人吗？』萧衍不听张弘策出的主意，于是进兵攻克了建业，从而占据长江以南的广大地区。

【原文】

〔议曰：挟天于以令诸侯，其事一也，有以之成，有以之败，何也？对曰：天下者非一人之天下也，肆行凶暴，继体不足以自存；人望所归，匹夫可以成洪业。夫天命底止唯乐推，有自来矣。当火德不竞，群豪虎争，汉祚虽亮，人望未改，故魏武奉天子以从人欲，仗大顺以令宇内，使天下之士委忠霸图。《传》曰：『求诸侯莫如勤王。』斯之谓矣。齐时则不然，溥天思乱，海水群飞，当百姓与能之秋，属三灵改卜之曰，若挟旧主，不亦违乎？故《传》讥苌弘欲兴天之欲坏，而美蔡墨雷乘乾之说。是以其事一也，有以之成，有以之败也。』此『情』与『形』、『势』之异者也。随时变通，不可执一矣。

〔诸葛亮曰：『范蠡以去贵为高，虞卿以舍相为功；太伯以三让为仁，燕哙以辞国为祸；尧、舜以禅位为圣，考、哀以授贤为愚；武王以取殷为义，王莽以夺汉为篡；桓公以管仲为伯，秦王以赵高丧国。此皆以趣同而事异也。明者以兴治，暗者以辱乱也。』〕

【译文】

〔挟持天子以他的名义来号令诸侯，在中国历史上发生过多次。这虽属同一类事件，但有的成功，有的却失败，这是为什么呢？因为天下不是哪一个人的天下，统治者如果肆无忌惮地施行残暴的统治，即使应该是他继位称帝，他也不可能保全自己；如果一个人能使天下百姓众人敬仰归附，那么即使他是一个很普通的匹夫也可以成就帝王之业。天道的运行困顿停滞的时候只有改朝换代，自古以来就是这样的。当年汉室衰弱的时候，各路诸侯豪杰像老虎一样争夺天下。汉朝皇帝的地位虽然已经衰微，但是汉天子在人们心中的威望还是很高的，其威信并没有因朝政衰微而改变，因此魏武帝曹操尊奉天子汉献帝来顺从众人的心意，仰仗礼教法制的准则来号今天下，使得普天下的士人都托身投靠前来尽忠，因此魏武帝成就了一番霸业。《左传》中说：『向诸侯求援不如为王室尽力。』说的正是这个道理啊。南齐却不是这样了，普天下的人都在琢磨着反叛作乱，四海不靖，国家不安宁，这正当百姓归附有能力者的时候，处十天神、地祇、人鬼三灵另行选择人君的日子，假如挟持尊奉原来的君主，难道不是违背了时代发展的潮流吗？所以《左传》中讥讽苌弘想恢复周天子的地位是错误的做法，《左传》赞成使用龟筮占卜的方法来说明雷乘乾的道理。所以说挟持天子以号令诸侯虽然是同一类事件，但是有的因此成功，有的却因此而失败。〕以上所说的是当事者内心的情态，当时具体情况和事情发展的趋势三者都不相同的一类事件。所以说要随着时间的迁移变化来变更自己的行为，不能固执

不知变通啊！

［诸葛亮曾经说：『范蠡因为能抛弃富贵而名扬天下，虞卿把丢弃相印作为一种功绩；太伯由于三次让位被视之为仁义，战国时燕国易王的儿子燕哙由于把国家的大权交给别人而遭致祸乱；尧舜二帝由于禅让王位而被人们尊为圣人，汉孝哀帝由于任用所谓的贤人（指王莽）而被人们视为愚蠢；周武王由于推翻殷朝的统治被称作正义之举，王莽由于篡夺西汉政权而被认为是篡权夺位；齐桓公因为重用管仲而称霸于春秋，秦二世因为重用赵高而亡国。以上所举的这些例子都是说许多事情的表面虽然类似，但是它的形势发展却迥然不同。明见的人能取得兴盛安定，愚蠢的人只能招致屈辱祸乱。』］

长短经卷三

钓情

在封建制度下，任何美好的政治理想都必须经过君主的认可才有实施的可能，因而取得君主的信任是实现自己人生价值的先决条件。所谓『钓情』，钓的就是君主的隐情。尽管君心难测，但其喜、怒、好、恶总会在一定条件下显露出来，游说者要善于营造足以导致君主泄露其情的环境条件，然后察言观色，投其所好，从而达到自己的目的。

【原文】

说者知其难也，故语必有钓，以取人情。何以明之？

昔齐王后死，欲置后而未定，使群臣议。薛公田婴欲中王之意，因献十珥而美其一，旦日因问美珥所在，因劝立以为后，齐王大悦，遂重薛公。此情可以物钓也。

申不害始合于韩王，然未知王之所欲也，恐言而未必中于王也。王问申子曰：『吾谁与而可？』对曰：『此安危之要，国家之大事也，臣请深维而苦思之。』乃微请赵卓、韩晁曰：『子，皆国之辩士也，夫为人臣者，言何必同？尽忠而已矣。』二人各进议于王以事。申子微视王之所悦，以言于王，王大悦之。此情可以言钓也。

吴伐越，越栖于会稽，勾践喟然叹曰：『吾终此乎？』大夫种曰：『汤系夏台，文王囚羑里，重耳奔翟，齐小白奔莒，其卒霸王。由是观之，何遽不为福乎？』勾践既得免，务报吴。大夫种曰：『臣观吴王政骄矣，请尝之。』乃贷粟以卜其事。子胥谏勿与，王遂与之。子胥曰：『王不听谏，后三年，吴其墟矣！』太宰嚭闻之，谗曰：『伍员貌忠而实忍人。』吴杀子胥，此情可以事钓也。

客以淳于髡见梁惠王，惠王屏左右，再见之，终无言，王怪之，让客。客谓淳于髡，髡曰：『吾前见王，王志在驰逐，后复见王，王志在音声，是以默然。』客具以报王，王大骇曰：『淳于先生，诚圣人也。前有善献马者，寡人未及试，会生来。后有献讴者，未及试，又会生至。寡人虽屏人，然私心在彼。』此情可以志钓也。

【译文】

由于游说君主者知道游说之难，所以游说之前必须先行试探，以了解君主的态度。怎么知道是这样呢？

过去齐威王的王后死了，打算册立新的王后，但还未拿定主意，便交给群臣商议。薛公田婴想要符合威王心意，便借机献上十副耳环，其中有一副尤其精美，第二天暗中了解这副精美的耳环戴在了哪位夫人的耳朵上，便建议威王册立这位夫人为王后。齐威王非常高兴，于是薛公田婴从此受到重用。这说明君主的爱憎可以用物事试探出来。

申不害刚开始受韩王信任的时候，还未弄清韩王的真实意图，怕所言未必能合韩王之意。韩王问申不害：『我与哪个国家结盟才更好呢？』申不害回答说：『这是关系到国家安危的重大问题，请允许我深思熟虑之后再回答。』于是私下悄悄地对赵卓、韩晁说：『你们二位先生都是能言善辩之士，但作为君主的臣子，所说何必都与君主意见相同？只要尽自己的忠心就行了。』二人便分别向韩王陈述了自己的意见，申不害暗中观察哪个人的意见韩王听得高兴，然后向韩王进言，韩王非常满意。这说明君主的好恶可以用话语来试探。

吴国战败了越国，越王勾践被困于都城会稽（今浙江绍兴），勾践感慨万分，叹息说：『我真的

要命丧于此了吗？』大夫文种安慰他说：『当年南汤被夏桀囚禁在夏台；周文公被商纣囚禁在羑里；晋文公重耳为公子时，受到骊姬的谗害，出逃戎狄；齐桓公为公子时曾到莒国避难，但最后都成就了王霸之业。由此看来，你今天的外境，怎么能知道不是将来转祸为福的开端呢？』勾践在获得吴王夫差的赦免后，决心向吴国报仇雪耻。大夫文种献计说：『据我观察，吴王在政治上已经非常骄横了，请你让我试探一下。』于是就用向吴国借粮来试探吴王的态度。伍子胥劝吴王，不要借粮给越国，可是吴王不听，硬是借给了越国粮食。伍子胥说：『大王不听我的劝阻，今后三年之内，吴国必然成为一片废墟。』太宰伯嚭听了这话后，向吴王进谗言说：『伍员（子胥）外貌忠厚，实际上是个残忍的人。』吴王于是便杀了伍子胥。这说明君主的态度可以借某一事端来试探。

梁（魏）惠王的一位宠臣把策士淳于髡推荐给惠王，惠王屏却左右亲信，单独接见淳于髡两次，但淳于髡始终没说一句话。惠王感到奇怪，责备推荐淳于髡的那位宠臣，那位宠臣转告了淳于髡。淳于髡说：『我第一次见梁王，梁王内心在想着骑马驰骋；第二次见梁王，梁王内心在想着欣赏音乐，所以我才沉默不语。』宠臣把这话上报给梁王，梁王大惊道：『淳于先生真是圣人啊！第一次接见他的时候，恰好有人来献好马，我还未来得及试骑，淳于先生就来了。第二次接见他的时候，又有献歌手的，我还没来得及听，正巧淳于先生又到了。我当时虽然屏退左右亲信，然而心思确实不在这里。』这说明君主的态度可以从他的神情探测出来。

【原文】

智伯从韩魏之君伐赵，韩魏用赵臣张孟谈之计，阴谋叛智伯。张孟谈因朝智伯，遇智果于辕门之外。智果入见智伯，曰：『二主殆将有变，臣遇张孟谈，察其志矜而行高，见二君色动而变，必背君

矣。』智伯不从，智果出，遂更其姓曰辅氏。张孟谈入见赵襄子曰：『臣遇智果于辕门之外，其视有疑臣之心。人见智伯而更其族，今暮不击，必后之矣。』襄子曰：『诺！』因与韩魏杀守堤之吏，决水灌智伯军，此情可以视钓也。

殷浩仕晋，有盛名，时人观其出处，以卜江左兴亡，此情可以贤钓也。［《吕氏春秋》曰：『夫国之将亡，有道者先去。』］

《钤经》曰：『喜，色洒然以出；怒，色炬然以侮；欲，色怄然以愉；惧，色惮然以下；忧，色瞿然以静。』此情可以色钓也。［《易》曰：『将叛者，其辞惭，中心疑者，其辞枝。吉人之辞寡，躁人之辞多。诬善之人，其辞游，失其守者，其辞屈。』《周礼》五听：一曰辞听，辞不直则烦；二曰色听，色不直则赧；三曰气听，气不直则喘；四曰耳听，耳不直则惑；五曰目听，目不直则眊然。］

由是观之，夫人情必见于物。［昔者晋公好色，骊姬乘色以壅之。吴王好广地，太宰陈伐以壅之。桓公好味，易牙蒸子以壅之。沉冥无端，甚可畏也。故知人主之好恶，不可见于外。所好恶见于外，则臣妾乘其所好恶以行壅制焉。故曰：人君无意见则为下饵。此之谓也。］能知此者，可以纳说于人主矣。

【译文】

晋国末年，权臣智伯率领韩、魏两家讨伐赵襄子。韩、魏听从了赵襄子的家臣张孟谈的策动，暗中图谋背叛智伯。张孟谈借机要面见智伯，在营门外遇到智果。智果入见智伯说：『韩、魏两家恐怕有背叛的可能。我在营门外遇到张孟谈，见他态度傲慢，走路时脚抬得老高，见韩、魏二君脸色不正常，一定是要背叛你。』智伯不听智果的告戒。智果出来后，便改智姓为辅氏。张孟谈入见赵襄子，

报告说：『我在营门外遇到智果，看到他眼色里有怀疑我的神态，待到见过智伯后却改变了他的族姓，今天夜里若不发动进攻，就来不及了。』赵襄子说：『好吧。』便与韩、魏两家一起杀死守卫堤防的军官，放水冲灌智伯的军队。这说明人的态度可以从眼神中探测出来。

殷浩在晋朝做官，名声很大。当时人们用他出来做官还是辞官隐居来预测东晋的兴亡。这就是说，通过智者的态度就能预测到未来的结局。〔《吕氏春秋》说：『国家将要灭亡的时候，有道德的人就会事先离开朝廷。』〕

《玉钤经》上说：『内心高兴，脸色就显得轻松；心中生气，脸色就变得轻慢；心存私欲，脸色就露出轻薄；心怀恐惧，脸色显出畏葸；心有忧思，脸色就显出静穆。』这就是说，内心的情感可以从脸色上揣测出来。〔《易经》说：『即将背叛的人，他的话中必流露愧疚；内心疑惑不定的人，他的话必然散乱无章；贤德的人话少，浮躁的人话多；诬蔑诽谤好人的人，他的话一定虚浮不实；失去操守的人，他的话必定不会理直气壮。』《周礼·秋官·小司寇》关于断狱有五听的说法，一是根据他的话来判断，其心不正，言语必然烦乱；二是根据脸色判断，心术不正则必因惭愧而脸红；三是根据呼吸来判断，其心不正呼吸必然气喘；四是根据犯人听别人说话的反应来判断，其心不正，听别人说话则精神不集中；五是根据犯人的眼神来判断，其心不正，则眼神散乱。』〕

由此可以知道，人的内心情感，一定会从其言谈神色上显示出来。〔从前，晋献公好色，骊姬就凭借其美貌来蒙蔽他；吴王夫差喜欢扩充土地，太宰伯嚭就建议发动战争来蒙蔽他；齐桓公喜欢美味，易牙就把自己的儿子杀了，把头蒸熟给他享用，以达到蒙蔽他的目的。人臣蒙蔽君主的手段真可谓隐晦诡秘，无奇不有，令人毛发悚然。由此可知，君主的好恶不可流露在外，如果好恶表露在外，

那么臣子仆妾就会因其好恶来蒙蔽、挟制君主。所以说君主无意中显露出来的好恶，就会成为臣下诱惑、蒙蔽、挟制君主的钓饵。」

能够明白这些道理的人，就可以向君主进行游说了。

诡信

在特定的情况下，诡诈即是忠信。为什么这样说呢？首先信分大小，因而做事要弃小信而守大信。其次人分敌我，对敌守信就是对己之不忠。要忠于自己的国家利益，就必须对敌方使用诡诈。

【原文】

齐伐燕，得十城。燕王使苏秦说齐，齐归燕十城。苏秦还，燕人或毁之曰：『苏秦左右卖国，反复之臣也，将作乱。』燕王意疏之，舍而不用。苏秦恐被罪，入见王曰：『臣，东周之鄙人也，无尺寸之功，而王亲拜之于庙，礼之于庭。今臣为王却齐之兵而功得十城，宜以益亲。今来而王不官臣者，人必有以不信伤臣于王者。且臣之不信，王之福也。〔燕王亦尝谓苏代曰：『寡人甚不喜訑者言也。』代对曰：『周地贱媒，为其两誉也。之男家曰：「女美。」之女家曰：「男富。」然周之俗，不自为娶妻。且夫处女无媒，老且不嫁，舍媒而自炫，弊而不售，顺而无毁则售。而不弊者，唯媒耳。且事非权不立，非势不成。夫使人坐受成事者，唯訑耳。』〕使臣信如尾生，廉如伯夷，孝如曾参，三者天下之高行，而以事王，可乎？』燕王曰：『可也。』苏秦曰：『有此臣，亦不事主矣。孝不离其亲宿昔于外，王又得使之步行千里而事弱燕之王哉？廉如伯夷，义不为孤竹君之嗣，不肯为武王之臣，不受封侯而饿死于首阳之下，有廉如此者，王又安能使之步行千里而进取于齐哉？信如尾生，与女子期于梁柱之下，女子不来，水至不去，抱梁柱而死。有信如此，何肯扬燕、秦之威，却齐之强兵

哉？［韩子曰：『夫许由、续牙、卞、随、务光、伯夷、叔齐此数人者，皆见利不喜，临难不恐，虽严刑无以威之。此谓不令之人，先古圣王皆不能臣，当今之代，将安用之？』］且夫信行者，非进取之道也。且三王代兴，五霸迭盛，皆不自覆。君以自覆为何乎？则齐于营丘，足下不窥于边城之外。［昔郑子产献入陈之捷于晋。晋人问曰：『何故侵小？』对曰：『先王之命，惟罪所在，各致其辟。且昔天子之地一圻，列国一同。自是以衰，今大国多数圻矣。若无侵小，何以至大焉？』晋人不能诘也。］且臣之有老母于东周，离老母而事足下，去自覆之术而行进取之道。臣之趋，固不与足下合者，足下皆自覆之君也，仆者，进取之臣也。臣所谓以忠信得罪于君也。』燕王曰：『夫忠信，又何罪之有也？』对曰：『足下不知也。臣邻家有远为吏者，其妻私人。其夫且归，其妻私者忧之。其妻曰：「公勿忧也，吾已为药酒待之矣。」后二日，夫至，妻使妾奉卮酒进之。妾知其药酒也，进之则杀主父，言之则逐主母，乃佯僵弃酒，主父大怒而笞之。妾之弃酒，上以活主父，下以存主母，忠至如此，然不免于笞者，此以忠信得罪也。臣之事，适不幸而类妾之弃酒也。且臣之事足下，亢义益国，今乃得罪，臣恐天下后事足下者，莫敢自必也。且臣之说齐，曾不欺之也。后之说齐者，莫如臣之言，虽尧舜之智，不敢取之。』燕王曰：『善！』复厚遇之。

由是观之，故知谲即信也，诡即忠也，夫谲诡之行乃忠信之本焉。

【译文】

齐国攻伐燕国，夺取了燕国十座城邑。燕王派苏秦出使齐国游说齐王，齐国把十座城邑又归还给燕国。苏秦回到燕国后，国内有人在燕王面前毁谤苏秦说：『苏秦是一个翻云覆雨的卖国贼，反复无常的奸臣，恐怕将来他会作乱。』燕王内心也有意疏远他，不想再重用他了。苏秦恐怕被加罪，入见

燕王说：『我本来是东周王城郊外的鄙野之人，并无半点功劳，可是大王在宗庙之内隆重地授予官职，在朝庭内给予崇高的礼遇。如今我为大王退去齐国的军队，收回十城的国土，建立了大功，本应更加受到信任才对。可是我如今归来，大王却不加官于我，其原因，必然有人用不守信用的罪名在大王面前中伤我。然而，我的不守信用，正是大王的福分啊！［燕王也曾对苏代说：『我非常不喜欢欺骗人的话。』苏代回答说：『东周的风俗是看不起媒人的，因为他们两头说好话。到了男方家中就说：「姑娘长得非常美！」到了女方家中，又说：「男方家中十分富有。」然而，东周的风俗又不能亲自娶妻，而且，姑娘没有媒人说媒，即使老了也嫁不出去。如果不用媒人，到处去自夸如何美貌，那就会让人耻笑，更嫁不出了。只有顺应这种风俗，不说坏话，只说好话，既能把姑娘嫁出去，又不致招人耻笑，也只有媒人能做到。而且，如果不懂通权达变，事情一定办不成，不懂顺应形势，一定办不好。能让人坐享其成的，只有欺骗人的人啊！』］（苏秦接着说）假使我守信用，就像古代尾生那样，廉洁就像伯夷那样，孝敬父母就像曾参那样，以三个人那样的高洁品行来侍奉大王，你认为可以吗了？』燕王说：『那当然好啦！』苏秦说：『有这样品行的臣子，就不会来侍奉你了。孝敬父母就像曾参一样，抱定不离父母身边才是孝子的道理，连在外面过夜都不肯，你又怎能让他不远千里来侍奉弱小的燕国及其地位并不稳固的国王呢？廉洁自好就像伯夷那样，为了高义之名，连孤竹国国君的继承人都不愿做，连周武王的臣都不愿当，甘心饿死在首阳山之下，你又怎能让他步行千里到齐国游说，建功立业来博取功名富贵呢？守信用就像尾生那样，与女子约会在桥梁下面的柱子旁边，女子未能按时赴约，大水来了，也不离开，最后抱着柱子淹死了。这样的人，他怎么肯吹嘘燕国、秦国的声威以吓退齐国强大的军队呢？［韩非说：『许由、续牙、卞和、隋侯、务光这几个人，都是看到厚利

不喜欢，遇到危难不畏惧的人。如果见到厚利也不喜欢，那么赏赐再重也不会对他起作用；如果遇到危难不畏惧，即使用严刑峻法来胁迫他，也不会达到目的。这就是人们所说的无法使用的人。连古时的圣明之君都不能使他们臣服，当今之世，他们又有什么用呢？』」再者说，讲信义，是用来完善自己的品行，而不是为别人效力的，是为自我保存而不是为建功立业的。然而夏、商、周三代圣人相继而起，齐桓公、晋文公、秦穆公、楚庄王、越王勾践相继称霸，都不是为自我保存，你认为自我保存是对的吗？那么齐王远在营丘（今山东临淄，当时是齐国都城）就足以使你不敢窥视边境之外的地方。「过去郑国的子产向晋国报告入侵陈国胜利的消息。晋国的国君问他：『为什么要欺负小国？』子产回答说：『根据先王的遗命，只看谁有罪过，而不管它是大国小国，都要治它们的罪。再说，过去天子的领地方圆千里，诸侯国的领地方圆百里，以下依次递减。而如今大诸侯国的领地大都已经方圆千里了。假如不侵占小国的领地，怎么能使自己的国土扩大呢？』晋国国君也就无法再责难他。」再者说，我还有老母亲远在东周故乡，我离开老母侍奉你，抛开自我保存之道来建功立业，我所追求的本来是不符合你的意愿的。你不过是只求自我保存之君，而我却是建功立业之臣。我就是人们所说的因为太忠诚了才得罪了君主的人啊。』燕王说：『忠诚守信又有什么过错呢？』苏秦回答说：『你是不明白这个道理的。我有一个在远处做官的邻居，他的妻子有了外遇，在丈夫将要回家时，那个情夫很担忧，而妻子却说：「用不着担心，我已经准备下药酒等着他了。」过了二天，丈夫回来了，妻子就让侍妾捧着药酒给他喝。侍妾心知这是药酒，给男主人喝下去，就会毒死他；说出真相吧，女主人就会被赶出家门，于是假装跌倒，把药酒全洒了。男主人大怒，用皮鞭狠狠抽打侍妾。侍妾泼掉药酒，对上是为保护男主人的生命，对下是为了保护女主人的地位。这样的忠心耿耿，仍不免于被主人

鞭打。这就是忠诚过度的不幸啊！我所做的事，恰恰与那侍妾倒掉药酒一样，也是好心不得好报啊。再者说，我侍奉你，是以高义希求有益于国，如今却有了罪，我怕今后来侍奉你的人，再没有谁敢坚守高义了。再说，我游说齐王的时候，并没有欺骗他，今后谁再为你游说齐王，恐怕都不会像我这样诚挚，即使有尧舜那样的智慧，也不敢听从他的话了。』燕王说：『说得对。』于是重新厚待苏秦。

由此就可以明白欺骗就是诚信，诡诈就是忠实，欺骗、诡诈的品行就是忠实、诚信的根本了。

忠疑

忠心耿耿而被猜忌的事，在历史上屡见不鲜。忠于一方，必定会受到另一方的疑忌；你所效忠的这一方也会因听信谗言，毁谤你，疑忌你。这后一种情况当然更令人心寒。所以有志于功名的人，对忠心反而受忌的可能应有充分的思想准备，以增强自己的心理承受能力。

【原文】

夫毁誉是非不可定矣。以汉高之略而陈平之谋，毁之则疏，誉之则亲。以文帝之明而魏尚之忠，绳之以法则为罪，施之以德则为功。知世之听着多有所尤，多有所尤，即听必悖矣。何以知其然耶？《吕氏春秋》云：『人有亡斧者，意其邻之子，视其行步、颜色、言语、动作、态度无为而不窃斧者也。窃掘其谷而得其斧，他日复见其邻之子，动作、态度无似窃斧者也。其邻之子非变也，己则变之。变之者无他，有所尤矣。』

邾之故，为甲裳以帛，公息忌谓邾之君曰：『不若以组。』邾君曰：『善！』下令，令官为甲必以组。公息忌因令其家皆为组。人有伤之者曰：『公息忌所以欲用组者，其家为甲裳多以组也。』邾君不悦，于是乎止无以组。邾君有所尤也。邾之故为甲以组而便也，公息忌虽多为组何伤？以组不

便，公息忌虽无以为组亦何益？为组与不为组，不足以累公息忌之说也。凡听言不可不察。

楼缓曰：『公父文伯仕于鲁，病而死，女子为自杀于房中者二人。其母闻之，勿哭。其相室曰：「焉有子死而勿哭乎？」其母曰：「孔子，贤人也，逐于鲁而是人弗随之。今死而妇人为自杀。若是者，必其于长者簿而于妇人厚。」故从母言之，是为贤母，从妻言之，是不免于妒妇也。故其言一也，言行异则人心变矣。』

乐羊为魏将而攻中山，其子在中山，中山之君烹其子而遗之羹，乐羊尽啜之。文侯曰：『乐羊以我故，食其子之肉。』堵师赞曰：『其子且食之，其谁不食？』乐羊罢中山，文侯赏其功而疑其心。《淮南子》曰：『亲母为其子扢秃，出血至耳，见者以为爱子之至也，使在继母，则过者以为戾也。』事之情一也，所以观者异耳。从城上视牛如羊，视羊如豚，所居高也。窥面于盘水，则圆于亏，面形不变，其故有所圆有所亏者，所自窥之异也。今吾虽欲正身而待物，庸讵知世之所自窥于我者乎？是知天下是非无所定也。是各是其所是，非其所非。今吾欲择是而居之，择非而去之，不知世之所是非者，孰是孰非哉！［议曰：夫忘家殉国，则以为不怀其亲，安能爱君？卫公子开方、吴起、乐羊三人是也。若私其亲，则曰：将受命之日则忘其家，临军约束则忘其亲，援桴鼓则忘其身。穰苴杀庄贾是也。故《传》曰：『欲加之罪，能无辞乎！』审是非者，则事情得也。］

故有忠而见疑者，不可不察。

【译文】

毁谤与赞誉，肯定与否定本来没有一个客观的标准。以汉高祖刘邦那样的雄才大略和汉丞相陈平那样的足智多谋，有人毁谤陈平时，汉高祖就疏远了他，而有人赞誉陈平时，汉高祖又亲近信任了

他。以汉文帝那样的英明和云中太守魏尚那样的忠诚，由于呈报战绩时，多报了几颗首级，便被绳之以法，就地免职。经冯唐在文帝面前为他辩解之后，又被法外施恩，重新重用，建立了大功。由此可知，人们在做出判断时，往往出错误，一出错，结论必然相反。怎么能明白这道理呢？

《吕氏春秋》里有这样一个寓言：『有一个丢了斧子的人，内心认为是邻居的儿子偷了他的斧子，因而看邻居的儿子走路的样子，脸上的颜色神态，说话以及一举一动，没有一样不像是偷斧子的。无意中挖坑，找到了自家的斧头，过几天再看到邻居的儿子，动作、态度，没有一点儿偷斧子的样子了。他邻居的儿子并没有什么改变，而是自己的看法改变了。改变的原因不是别的，是当初的判断错了。』

邾国过去缝制铠甲使用的是丝帛，公息忌对邾国的国君说：『不如用丝带。』邾国的国君说：『好吧。』于是下令制铠甲必须使用丝带。公息忌因此也命令自己家中制作铠甲时用丝带。有人在国君面前中伤他说：『公息忌所以建议用丝带，是因为他家制铠甲都用丝带。』国王听后很不高兴，于是下令不准再用丝带制铠甲。这是邾君的判断有错误。如果过去邾国制铠甲用丝带有利，公息忌家中用丝带再多又有什么妨害呢？如果用丝带制铠甲无利而有害，公息忌即使不用丝带又有何益？无论是公息忌用丝带还是不用丝带，都不足以说明公息忌的建议有什么错。所以凡是听别人的话，不能不经思考就贸然相信。

楼缓说：『有一个叫公父文伯的人，在鲁国做官，病死之后，有二名侍妾为他在家中自杀。公父文伯的母亲听到这个消息后并不悲伤哭泣。随嫁的侍妾说：「哪里有儿子死了，母亲不哭的？」公父文伯的母亲说：「孔子是个非常贤明的人，被鲁国弃置不用，去周游列国，文伯却不去追随孔子。如

今他死了，侍妾却为他自杀。可见他对有德的长者不亲近，而对侍妾却过分宠爱。』这话出自母亲之口，人们就认为是贤明的母亲，可是如果出自妻子之口，人们就不免会认为他的妻子好吃醋。所以同样的话，出自不同人的口，人们评价的态度就不一样。』

乐羊被任命为魏国大将，率军攻打中山国，而他的儿子此时正在中山国。中山国君把他儿子煮了，把肉做成羹汤，送给乐羊，乐羊毫不犹豫全吃光了。魏文侯知道后说：『乐羊为了我的缘故，才吃自己儿子的肉。』而堵师赞却说：『连自己儿子的肉都吃的人，又有谁的肉他不敢吃呢？』乐羊灭掉中山国后，魏文侯虽然奖赏了他，却从此怀疑他的忠心了。

《淮南子》说：『亲生母亲为自己儿子治头疮，血流到耳朵上，看见的人都说这是疼爱儿子到极点了。如果是后母为前妻生的儿子治头疮，血也流到耳朵上，就会有人责备说：「太暴虐了！」』同样的事情，站在不同的角度，就会得出不同的结论。从城上看城下，往往把牛看成是羊，把羊看成是小猪。这是由于站得太高，因而看不清楚的缘故。在圆形的盘子里放上水，当做镜子，然后去照自己的面影，有时是圆脸，有时则不圆。自己的面型并无改变，而影像却时而圆，时而不圆，这是因为你照时的角度不同。现在，我想修养完善自己的品德接人待物，可怎么能知道世上的人是站在什么角度来看我呢？因此才明白，天下的是与非本来没个准儿。世上的人实际上是各有其是非标准的，符合自己的标准就是对的，不符合就是不对的。如今我要选择对的一面立身行事，去掉不对的那一面，可是怎么知道世上所说的对与不对是哪个标准呢？「这个问题还可以这样说：如果你为国忘家，就会有人认为你是不关心自己父母的人，还怎么能爱国君呢？卫国的公子开方、吴起和乐羊这三个人都是由于为国忘家而受到猜忌和诽谤的。但假如你真的舍不得离开父母，就又会有人说：『大将在从接到国王

的任命那天起，就应该忘掉自己的家；从到部队之后担负起指挥责任时起，就该忘掉自己的父母；待到拿起鼓槌，敲起进军战鼓后，就要忘掉自己生命的安危。司马穰苴就是以这个理由杀掉庄贾的。所以《左传》上说：『欲加之罪，何患无词？』要判定什么是对，什么是错，只要看看以上这些事例，就全明白了。』

正是由于世间的事如此错综复杂，所以才会有忠心耿耿却被怀疑、不受重用的情况出现。这个道理，是不能不体察参详的。

用无用

有用无用，是相对而言的。没有无用也就无所谓有用。譬如用网捕鸟，用上的只是其中的一个网眼，其余的似乎无用，但没有这众多的网眼，只靠一个网眼，是永远捕不到鸟的。其次，有用与无用，在一定的条件下是互相转化的。世上本来没有什么无用之物，关键看你会不会用。

【原文】

古人有言曰：『得鸟者，罗之一目。然张一目之罗，终不能得鸟矣。鸟之所以能远飞者，六翮之力也，然无众毛之功，则飞不能远矣。』以是推之，无用之为用也大矣。故惠子谓庄子曰：『子言无用矣。』庄子曰：『知无用而始可与言用矣。夫天地非不广且大也，人之所用，容足耳。然则削足而垫之至黄泉，人尚有用乎？』惠子曰：『无用。』庄子曰：『然则无用之为用也，亦明矣。』

昔陈平智有余而见疑，周勃质朴，忠而见信。夫仁义不足相怀，则智者以有余见疑，而朴者以不足取信矣。汉征处士樊英、杨厚，朝廷若待神明。至，竟无他异。李固、朱穆以为处士纯盗虚名，无益于用。然而后进希之以成器，世主礼之以得众。[孔子称：『举逸民，天下之人归心焉。』燕昭尊郭

隗，以致剧、乐；齐桓礼九九之术，所以招英俊之类也。」

原其无用亦所以为用也。而惑者忽不践之地，赊无用之功，至乃诮讪远术，贱斥国华。不亦过乎？

【译文】

古人这样说过：捕获鸟的，只是罗网上的一个网眼，然而只张一个眼的网，是永远捕不到鸟的。鸟所以飞得远，是靠健羽，然而如果只有健羽而无其它的毳毛，是飞不远的。以此推论，看似无用的东西，却是有很大作用的。所以当惠子对庄子说：『你的学问都是无用的空话』时，庄子说：『明白无用的道理，才能跟他谈论有用无用的问题。天地不是不广大辽阔，可是人们占用其间的面积，不过能容下双脚就可以了。然而假如从脚下把看似无用的土都铲削掉，直到阴曹地府，那仅可容下双脚的地面还有用吗？』惠子说：『没用了。』庄子说：『那么，由此可见无用就是有用。这个道理不是很明白吗？』」

从前陈平由于智谋有余而被刘邦疑忌，可是周勃因质朴却被认为忠诚而受到信任。在仁义不足以使人互相信任的时候，聪明人因智谋有余而被疑忌，不聪明的人却因智谋不足取得了信任。东汉时，征召隐士樊英、杨厚入朝做官，朝廷盼他们俩就像盼神明一样。可是他们到了朝堂上后，并没有什么过人之处。李固、朱穆认为这种隐士纯属欺世盗名之辈，对国家一无用处。然而随后慕名而来的都以他们为榜样，使皇帝招揽了更多的人才。[这就证明孔子说过的那句话：把隐逸的人士推举出来，天下的人就都会归顺你了。燕昭王尊礼郭隗也是这个用意。郭隗虽非杰出的人才，但尊礼郭隗，剧辛、乐毅这样的英杰就随之而来了。齐桓公尊礼九九天道之术，也是这个用意，都是为招徕天下人才的。」

推究起来，无用就是有用。不懂这个道理的人很容易忽视足下的无用之地，看不起无用之物的特殊作用，甚至于嘲笑这一理论是迂腐的空谈，轻视排斥国家的英才。这不是太过分了吗？

诡顺

如何对待曾反对过自己，而现在却愿意臣服的人。文中认为当天下未定之时，人们往往是各为其主。胜利的一方不应追究愿意归服的人往日的敌对立场。还有某些人为了自我保存依附了对方，并非出于本心，这也应予以宽容。只有对旧主忠贞不渝的人，也才会对新主忠诚不二。反之，对旧主阳奉阴违，对新主也不会一心一意。

【原文】

赵子曰：夫云雷世屯，瞻乌未定，当此时也，在君为君，委质事人，各为其主用，职耳。故高祖赏季布之罪，晋文嘉寺人之过，虽前窘莫之怨也，可谓通于大体矣。昔晋文公初出亡，献公使寺人披攻之蒲城，披轨其袪。及反国，郤、吕畏逼，将焚公宫而杀之。寺人披请见，公使让之曰：『蒲城之役，君命一宿，汝即至。其后余从狄君以田渭滨，汝为惠公来，求杀余，命汝三宿，汝中宿至。虽有君命，何其速也？』对曰：『臣谓君之人也，其知之矣。若犹未也，又将及难。君命无二，古之制也。除君之恶，惟力是视。蒲人、狄人，余何有焉？今君即位，其无蒲、狄乎？齐桓公置射钩而使管仲相，君若易之，何辱命焉？行者甚众，岂惟刑臣！』〔国君而仇匹夫，惧者甚众也。〕公见之，以难告，得免吕、郤之难。〔韩子曰：齐、晋绝祀，不亦宜乎？桓公能用管仲之功而忘射钩之怨；文公能听寺人之言而弃斩袪之罪。桓公、文公能容二子也。后世之君，明不能及二公；后世之臣，贤不如二子。而不忠之臣，事不明之君，君不知则有子罕、田常之劫；知之则以管仲、寺人自解，君必不诛以

自以为有桓、文之德。是臣其仇也有桓、文，而后世之君自以为贤而不惑，则虽无后嗣，不亦可乎？」

【译文】

赵子（作者自称）说：在风雷激荡，天下未定之时，在哪位帝王属下，就为哪位帝王服务，用自己的生命作抵押，各为自己的君主服务效力，这乃是作臣子的职责、本分。所以汉高祖刘邦能够赦免原为项羽部将的季布事敌之罪，晋文公重耳能够原谅寺人披的过错，尽管过去遭受过他们的困辱，也不怨他们。这可以说，他们都是明白这个大道理的人。过去，晋文公重耳刚刚从晋国逃出来，他父亲晋献公命令宦官寺人披前往蒲城攻击他，结果斩去重耳的一只衣袖。待到重耳结束流亡生活，返回晋国成为晋国国王的时候，郤芮、吕甥等晋惠公的旧臣，怕重耳报复他们，谋划焚毁重耳居住的官室来除掉重耳。寺人披得知这一阴谋后，请求重耳接见他。晋文公派人斥责他说：『蒲城那一战，献公命令你一夜之后赶到，你当即便到了。这之后，我和狄国的国君在渭水边打猎，你为惠公来杀我，惠公命令你三夜之后赶到，你第二夜就赶到了。虽然有国君的命令，可是你为什么那么急迫地要杀我呢？』寺人披回答说：『我原以为，你这次返国，对如何做国君的道理该明白了。如果还未弄明白如何做国君，就仍会遇到危险。执行国君的命令，是不能怀有二心的。这是上古流传下来的法则。除掉国君所痛恨仇视的人，只看自己有多大的能力，至于对方是蒲城人还是狄国人，那与我有什么关系呢？如今，你登上了国君的宝座了，难道就没有所痛恨仇视的人了吗？齐桓公把管仲曾为公子纠效力而射中他衣带钩的仇恨都能放置一边，不再提起，反而任用管仲为相国，如果你改变齐桓公的做法，又何劳你派人责骂呢？要逃走的人太多了，岂止我这刑余之小臣呢？』［作为一国之君却记恨臣民，

惧怕被迫害的人就太多了。]晋文公便接见了他，寺人披把郤芮、吕甥即将发难的事告诉晋文公，才使他免于受谋害。[韩非子说：齐、晋二国后来都被异姓之臣所取代不是当然之事吗？齐桓公能重用管仲的才能而把他射中自己衣带钩的仇恨放置一边；晋文公能听信寺人披的话而不再追究斩去自己衣袖的罪过，这是桓公、文公有能宽容管仲和寺人披的度量和才略。后世的君主，英明不及桓公、文公，后世的臣子，忠诚、才能不及管仲和寺人披。以不忠之臣来侍奉平庸的君主，主不知臣不忠，就会有田常弑齐简公，子罕弑宋君那样的劫难；假如知道他们不忠，他们就会用管仲、寺人披为先例为自己辩解，而国君一定不会杀他们而自认为有齐桓公、晋文公那样的品德和才能。这就是以仇人为臣子的君主有齐桓公和晋文公。而后世不及齐桓公、晋文公英明的君主，却要效法这样的国君，让仇敌做其臣子不但不以为自己愚蠢，反而以为自己很明察，最终导致灭亡，不是理所当然的吗？]

【原文】

韩信初为齐王时，蒯通说信，使三分天下，信不听。后知汉畏其能，乃与豨谋反。事泄，吕太后以计擒之。方斩，曰：『吾不听蒯通之计，乃为儿女子所诈。岂非天哉！』

[汉高祖自将，伐陈豨于钜鹿，信称疾不从，欲于中起。信舍人得罪于信，信欲杀之。舍人弟上书告信欲反状于吕后，吕后欲召，恐其党不就，乃与萧相国谋，诈令人从上所来，言豨已得死，列侯群臣皆贺。相国诈信曰：『虽病，强入贺！』信入，吕后使武士缚信，轨之也。]

高祖归，乃诏齐捕通。通至，上曰：『若教淮阴侯反耶？』曰：『然。臣固教之。竖子不用臣之策，故令自夷如此。如彼竖子用臣之计，陛下安得夷之乎？』上怒曰：『烹之！』通曰：『嗟乎！冤哉也。』上曰：『若教韩信反，何冤？』对曰：『秦之纲弛而维绝，山东大忧，异姓并起，英俊乌聚。

秦失其鹿，天下共逐之，于是高材疾足者先得焉。跖之犬吠尧，尧非不仁，狗固吠非其主，当是时，臣独知韩信，非知陛下也。且天下锐精持锋，欲为陛下所为者甚众，固力不能耳，又可尽烹耶！』高帝曰：『置之！』乃释通之罪也。

〔豹勃常恶田单，曰：『安平君，小人也。』安平君闻之，故为酒而召豹勃，曰：『安得罪于先生？故常见誉于朝。』豹勃曰：『跖之犬吠尧，非贵跖而贱尧也，犬固吠非其人也。且今使公孙子贤，而徐子不肖，然而使公孙子与徐子斗，徐子之狗固攫公孙子之腓而噬之哉。』安平君曰：『敬闻命矣。』任之于王。后田单得免九子之谗，豹勃之力也。〕

【译文】

韩信最初被封为齐王时，蒯通劝说他与西楚项羽、汉王刘邦三分天下。韩信不听蒯通劝告。后来听说汉王刘邦畏惧他的才能，于是便与陈豨合谋叛乱。事不机密，泄露了出去，吕后用计谋擒住了韩信，将斩之际，韩信叹道：『我后悔不听蒯通的话，才被小人女子所欺骗，这难道不是天意吗？』

〔高祖刘邦亲自率领大军往钜鹿讨伐陈豨，韩信假称有病，没有随同前往，打算从中起事。韩信的侍从得罪了韩信，韩信要杀他，侍从之弟上书朝廷，将韩信要发动叛乱的情形告诉吕后。吕后打算宣召韩信进宫，但又怕韩信的党羽不肯就范。于是与相国萧何商议，假称有使者从高祖那里回来说陈豨已经被杀，列侯和群臣都前往朝廷祝贺。丞相萧何欺骗韩信说：『尽管你身体不好，还是勉为其难，好歹走一遭，去祝贺为好。』入宫之后，吕后命武士把韩信绑起来杀了。〕

高祖回到朝廷后，下令齐国逮捕蒯通。蒯通被押到长安后，高祖说：『是你教唆韩信谋反吗？』蒯通回答说：『是的！我本来是那样教导他的，只是这小子不用我的计策，才使他自己落到夷灭下

场。如果他听我的计划，你怎么能夷灭他呢！』高祖大怒说：『煮了他！』蒯通说：『唉呀，煮我是冤枉的啊！』高祖说：『你教唆韩信谋反，还冤枉什么？』蒯通回答说：『秦朝崩溃了，华山以东大乱，各家同时而起，英雄豪杰就像乌鸦集时那么多。就像秦国走失了一头鹿，天下的人都去追赶，只有身材高大，跑得快的人先捉到它。盗跖的狗朝着尧狂吠，并不是因为尧不仁的缘故，只是因为尧不是它的主人罢了。我为韩信出谋划策之时，只知道有韩信，并不知道有你。再者说，天下手持锋利的武器，打算做你所做的事的人太多了；只是力量达不到罢了，你能把他们全都煮了吗？』高祖说：『放了他吧。』于是赦免了蒯通的罪行。

〔战国后期齐国的豹勃说田单的坏话：『安平君（田单封号）是个小人。』田单听到后，置办了酒席，请豹勃，说：『我什么地方得罪了先生呢？我还常常在朝廷上称誉你啊。』豹勃说：『盗跖的狗朝着尧大声呼叫，并不是认为盗跖尊贵而尧卑贱，狗只是朝不是他主人的人狂叫罢了。假如这里有两个人，一个叫公孙子，是个品质不错的人，另一个叫徐子，是个品质恶劣的人，但如果让他们两人打架争斗，徐子的狗必然要扑向公孙子，咬他的腿肚子。如果你能去掉恶劣的品质，或为贤明之人，那么贤明人的狗怎么还会扑向贤明的人，咬他的腿肚子呢？』安平君田单说：『我明白你的意思了。』于是向齐王推荐豹勃，豹勃得以被任用为官。后来田单免于九子之祸，豹勃起了很大作用。』

大私

『将欲取之，必先与之。』这并不是阴谋手段，而是讲没有投入，便不会有回报。贪图小利只能坏大事，而要获大利就必须舍弃小私。

【原文】

《管子》曰：『知与之为取，政之宝也。』《周书》曰：『将欲取之，必故与之。』何以征其然耶？黄石公曰：『得而勿有，立而勿取，为者则已，有者则士，焉知利之所在？』[人多务功，鲜有让者。唯天子不与下争功名耳。故曰：有则士，焉知利之所在乎？]彼为诸侯，己为天子[天子不收功于万物，故能成其高；不竞名于众庶，故能成其大也]，使城自保，令士自取。[尽与敌城之财，令自取之。所谓使贪，使愚者也。]王者之道出。《尸子》曰：『尧养无告，禹爱辜人，此先王之所以安危而怀远也。』圣人于大私之中也为无私。汤曰：『朕身有罪，无及万方；万方有罪，朕身受之。』汤不私其身而私万方。文王曰：『苟有仁人，何必周亲！』文王不私其亲而私万国。先王非无私也，所私者与人不同，此知大私者也。由是言之，夫唯不私故能成其私；不利而利之，乃利之大者矣。

【译文】

《管子》上说：『明白给予就是获取的道理，那是为政的法宝啊。』《周书》上说：『将要从哪里求取，所以才一定要先行给予。』怎样才能证明这个道理是对的呢？黄石公说：『得到的东西却不要占有它。即使是君主建立的功业，也不要占取功名。只要尽力而为就是了，占取功名是士大夫的事，君主何必要了解功名利禄在哪里可以得到呢？』[人们往往追求功名，很少有谦让的，只有皇帝不和臣下争功名。所以说占有功名的是士大夫的事，天子何必要了解功名利禄从哪里可以得到这种事

呢？」他们是诸侯，自己是皇帝，所以才成就了自己至高无上的地位；国君不和百姓争夺名位，所以才成就了自己的广大宽宏的名声」。要让城中的人自己保卫自己的城池，要让攻城的将士自己攻下敌人的城池［把城中的财产给予城中的人，他们自己就会拼力守城；同样，把敌城中的财产送给攻城的将士。让他们自己去拿，他们就会拼命攻城。这就是人们说的利用人的贪婪本性和愚昧］。这才是打天下、坐天下的人的办法。

尸佼说：『尧抚养哪些孤独无靠的穷人，禹爱罪人。』这是说古代的圣君能够使处在危难中的人安居乐业，对边远地方的人也同样给予关怀，使之臣服顺从。圣明的皇帝在最大的私情里表现出的却是无私。商汤向上天祷告说：『我一个人有罪，不要对天下百姓进行报复；天下百姓有了罪恶，请让我一个人来承担。』商汤不偏爱一己之身而爱天下百姓。周文王说：『假如有仁人，又何必非得是周族的亲属不可呢？』周文王不偏爱他的亲族而爱万国的人民。古代的圣王不是无私的，只是他的私心与一般人不同，这才是明白大私的道理。由此说来，只有不存小私之心，才能成就最大的私；只有以不贪图小利为利，才会获取大利啊。

量过

人的品类不同，所犯错误的性质也不一样。一般说来，对贤者的责备要严，对一般人的错误责备要宽。如孔子批评管仲，正是由于把他当做一流人才来看，才惋惜他没能成就更大的事业。对一般人如果像要求贤者那样，那普通人就没有一点可取之处了。

【原文】

［议曰：杨恽书云：『明明求仁义，常恐不能化人者，士大夫之行也。皇皇求财利，常恐遗之者，

庶人之行也。今奈何以士大夫之行而责仆哉？』此量过者也。」

孔子曰：『人之过也，各于其党，观过斯知仁矣。』［党，党类也。小人不能为君子之行，非小人之过当恕而勿责之也。」何以言之？太史公云：『昔管仲相齐，九合诸侯，一匡天下。然孔子小之曰：「管仲之器小哉！」岂不以周道衰，桓公既贤，而不勉之至王，乃称霸哉？』［议曰：夔、龙、稷、契，王者佐也，狐偃、舅犯，霸者佐也。孔子称：『微管仲，吾其被发左社矣。』是奇管仲有王佐之材矣。夫有五位之才而为霸者之政，非小器而何？由是观之，孔子以管仲为夔、龙、稷、契之党而观过也。」

虞卿说魏王曰［虞卿说春申君代燕以定身封，然楚之伐燕，路由于魏，恐魏不听，虞卿为春申君说魏君假道也。」：『夫楚亦强大矣，天下无敌，乃且攻燕。』魏王曰：『向也子云「天下无敌」，今也子云「乃且攻燕」者，何也？』对曰：『今谓马多力则有之矣，若曰胜千钧则不然者，何也？夫千钧非马之任也。今谓楚强大则有矣，若夫越赵魏而开兵于燕，则岂楚之任哉？』

由是观之，夫管仲九合诸侯，一匡天下，而孔子小之；楚人不能伐燕，虞卿反以为强大，天下无敌，非诡议也，各从其党言之耳。不可不察。

【译文】

［赵子议论说：汉代杨恽在写给孙惠宗的信中说：『努力追求仁义，常怕不能教化百姓，那是士大夫的事；急急忙忙追求财富，常怕求不到，那是老百姓的事。你为什么用士大夫的标准责备我呢？』这就是衡量过错要有不同的标准的道理。」

孔子说：『人是各种各样的，人的错误也是各种各样的。什么样的人就犯什么样的错误。仔细考

察某人所犯的错误，就知道他是什么样的人了。』［党，就是品类。小人不能做君子事，当然不会犯君子所犯的错误。这并不是说小人犯错误就该宽恕，不要责备。］为什么这样说呢？司马迁说：『过去管仲辅佐齐桓公，九次主持与诸侯的会盟，使天下得以匡正，可孔子还是小看他，曾说：「管仲的器量狭小得很啊！」因为他没有努力辅佐齐桓公成就王业，却只成就了霸业。』［夔、龙、稷、契（虞舜的臣子），这是天子的辅佐，狐偃、舅犯（晋文公重耳的臣子）是霸主的辅佐。孔子曾称赞管仲说：『假如没有管仲，我们就会被夷狄之国所灭，恐怕我们早已成了野蛮人了。』这是因为孔子觉得管仲有王佐之材，却只辅佐齐桓公成就了霸业，不是器量狭小又是什么呢？由此看来，孔子是把管仲当做夔、龙、稷、契一流人来看的，才批评他器量狭小。］

虞卿在游说魏王时说［虞卿本来是先劝春申君攻打燕国，以求取自身的封赏。但楚国若攻打燕国，必须通过魏国。虞卿怕魏国不准楚军通过，才去游说魏王借取通道的］：『楚国可是很强大的，可以说天下无敌。他即将攻打燕国。』魏王说：『你刚才说楚国天下无敌，现在又说即将攻打燕国，这是什么意思？』虞卿回答说：『假如有人说马很有力气，这是对的，但假如有人说马能驮动千钧的重量，这是不对的。为什么呢？因为千钧之重，不是马能驮起来的。现在说楚国强大是对的，假如说楚国能够越过赵国和魏国去和燕国开战，那岂是楚国能做到的呢？』

由此看来，管仲九次主持诸侯会盟，而孔子还小看他；楚国不能越过魏国去攻打燕国，虞卿反而认为楚国强大，这并不是不负责的说法，而是根据他们各自品类来说的。这是不能不弄清楚的。

【原文】

孙子曰：『《诗》云「允文允武」，《书》称「乃武乃文」。』孔子曰：『君子有文事，必有武备。』

《传》曰：天生五才，民并用之，废一不可，谁能出兵？』黄帝与蚩尤战，颛顼与共工争，尧伐驩兜，舜伐有苗，启伐有扈，汤伐有夏，文王伐崇，武王伐纣，汉高有京索之战，光武兴昆阳之师，魏动官渡之军，晋举平吴之役，故《吕氏春秋》曰：『圣王有仁义之兵，而无偃兵。』《淮南子》曰：『以废不义而授有德者也。』是知取威定霸，何莫由斯。自古兵书殆将千计，若不知合变，虽多亦奚以为？故曰：少则得，多则惑，所以举体要而作兵权云。

【译文】

孙子说：『《诗》说「允文允武」，《书》说「乃武乃文」。』孔子说：『君子有文德之事，必定有军备之事。』《左传》说：天生金、木、水、火、土五才，老百姓一并使用，缺一不可。谁又能离开打仗用兵呢？』当年黄帝曾与蚩尤大战，颛顼曾与共工争夺天下，尧曾讨伐驩兜，舜曾讨伐有苗，启讨伐过有扈，汤讨伐过有夏，文王讨伐过崇，武王讨伐过纣，汉高祖指挥过京索之战，光武帝曾出动昆阳的军队，魏动用了官渡之战的军队，晋曾发动平定东吴的战役。所以《吕氏春秋》说：『圣德之王为仁义而发动的战争，是不会止息的。』《淮南子》说：『应当废掉不义之人，将权力授给有德者。』由此可知，要想获取威势，确定霸主地位，就必须用武力来实现。自古以来，兵书有千种之多，但如果不懂得如何交合变化，即使再多，又有什么用呢？所以说，看兵书要得其精要，繁杂反倒会使人迷惑。这正是我之所以要举其大体与纲要而写这一章的原因。

长短经卷四

出军

救乱诛暴，平定天下，是用兵的目的。然而兵有各种，如『义兵』、『应兵』、『忿兵』、『贪兵』、『骄兵』。要懂得根据其不同的性质，采取不同的应对办法。用兵必然要择将，将既已择，那就要赋予威权，放手使用，决不能轻易干涉。这是『出师』的第一步，也是胜利的基础。

【原文】

夫兵者，凶器也。战者，危事也。兵战之场，立尸之所，帝王不得已而用之矣。[凡天有白云如匹布经丑未者，天下多兵，赤者尤甚。或有云如匹布竟天，或有云如胡人行列阵，皆天下多兵。或于子日四望无云，独见赤云如旌旗，天下兵起。若遍四方者，天下尽兵。或四望无云，独见黑云极天，亦天下兵起，三日内有雨，灾解。或有亦云赫然音，所见之地，兵大起。凡有白云如仙人衣千万连结，部队相逐，罢而复兴，当有子里兵。或有如人持刀盾，此暴兵气也。或有白气广六丈，东西竟天者，亦兵起也。青者，有大丧也。]故曰：救乱诛暴，谓之义兵，兵义者王。敌加于己，不得已而用之，谓之应兵，兵应者胜。争恨小，故不胜。愤怒者，谓之忿兵，兵忿者败。利人土地宝货者，谓之贪兵，兵贪者破。恃国之大，矜人之众，欲见威于敌，谓之骄兵，兵骄者灭。

[夫禁暴救乱，曰义兵，可以礼服；恃众以伐，曰强兵，可以谦服；因怒兴师，曰刚兵，可以辞服；弃礼贪利，曰暴兵，可以诈服；国危人疲，举事动兵，曰逆兵，可以权服。]

是知圣人之用兵也，非好乐之，将以诛暴讨乱。夫以义而诛不义，若决江河而溉萤火。临不测之渊而欲堕之，其克之必也。所以必优游恬泊者，何重伤人物。故曰：『远人不服，则修文德以来之。』

不以德来，然后命将出师矣。

【译文】

兵械，是凶器；战争，是危险之事；战场，是尸体横列的地方。因此帝王不得已才通过战争解决纷争。〔凡是天上有白云如匹布一样经过丑未，天下多战事，如有赤云战事尤其多。有时云如匹布满天，有时云如胡人的行列阵势，都是天下多战事的征兆。有时在子日四望无云，惟独看见赤云如旌旗，天下会有战争兴起。如果赤云遍布四方，那天下到处都有烽烟燃起，战事不断。有时四望无云，只在天边有黑云，也是天下多战事的征兆，三天里如果有雨，那么兵灾可以化解。有时天上赤云灿烂，在看见赤云的地方，会有战事大起。凡是有白云如仙人的衣裳片片连结，战斗双方的军队会相互追逐，疲劳之后仍会再次振奋，此时会有长达千里的战争。有时天上云的形状有如人拿着刀盾，这是有不义战争发生的征兆。有时有白色云气广六丈，从东向西铺向天空，这也是战事将起的征兆。如有青色云气，则是有大丧的征兆。〕所以说，拯救纷乱，诛伐暴虐的，称之为『义兵』，统帅正义者可以称王。敌人侵犯我，不得已起而抗争的称之为『应兵』，这种反抗侵略、保卫家园的军队一定获胜；如奋争之意、愤恨之情不足，则不能取胜。因愤怒而发动战争的，称之为『忿兵』，士兵心怀怨恨则要失败。贪图他国土地，看重别人财物的，称之为『贪兵』，士兵贪婪，必然要被攻破。依仗国大人多，想向敌人显示威风的，称之为『骄兵』，士兵骄傲自得，就会被消灭。

〔禁止暴虐，拯救纷乱的，称『义兵』，要以礼遇使其顺服；依仗人多势众征伐的，称『强兵』，要以谦逊的态度使其顺服；因为愤怒兴师动众的，称『刚兵』，要以言辞使其顺服；背弃礼义、贪图利益，称『暴兵』，要以欺诈之计使其顺服；国家危险、众人疲惫，借机起兵作乱的，称『逆兵』，要

以威权使其顺服。」

由此可知，圣人用兵打仗，不是自己有什么偏好，而是以此来诛杀暴虐、讨伐逆乱。以仁义之师讨伐不义，就如同放开江河水浇灭萤火一样。自己占据有利地形，在下有不测深渊的悬崖边上将敌手推下去，那是一定会成功的。所以内心自信、从容恬适的人，是不看重战场上伤了多少人的。因此说，荒居远处的人如不顺服，那么就要完善文教德化使他们归来。如果完善了文教德化，还不能使他们归顺，那就要命令将军出兵，用武力使他们归顺。

【原文】

夫将者，国之辅也，人之司命也。故曰：将不知兵，以其主与敌也；君不择将，以其国与敌也。将既知兵，主既择将，天子居正殿而召之，曰：『社稷安危一在将军，今某国不臣，愿烦将军应之。』乃使太史卜斋择日，授以斧钺。君入太庙，西面而立，将军北面而立。君亲操钺，持其首，按其柄，曰：『从是以上至天者，将军制之。』乃复操柄，授与刃，曰：『从是以下至渊者，将军制之。』将既受命，拜而报曰：『臣闻国不可从外理，军不可从中御。二心不可以事君，疑志不可以应敌。臣既受命，专斧钺之威，臣不敢还诸。』乃辞而行，凿凶门而出。故《司马法》曰：『进退唯时，无曰寡人。』孙子曰：『将在军，君命有所不受。』古语曰：『阃以内，寡人制之；阃以外，将军制之。』《汉书》曰：『唯闻将军之命，不闻天子之诏。』

故知合军聚众，任于阃外，受推毂之寄，当秉旌之重。无天于上，无地于下，无敌于前，无君于后，乃可成大业矣。故曰：将能而君不御者胜，此之谓也。

【译文】

将帅，是国君的辅佐，负有保护人命的职责。所以说，为将的不了解兵，无异于把自己的君主交给了敌人；为君的不懂得选择将，等于是把自己的国家交给了敌人。将帅既已知兵，君主既已选好了大将，天子就要避开正殿，在偏殿召见准备任命的大将，告诉他说：『国家的安危都寄托在了将军身上，现在某国不愿臣服，希望将军前去讨伐。』于是命令太史准备占卜。太史先斋戒三日，选择吉日，把斧钺授给将军。国君进入太庙正殿的大门，站在东侧，面向西，进入君位。将军随后跟入，面向北而立，居于臣位。这时，国君亲手捧着钺，持着斧钺的首端，而将柄端交给将军，说：『从这里往上直到天宇，都由将军全权管理。』接着又拿起斧，拿着斧柄而将斧刃授予将军，说：『从这里往下直到大海的深渊，也由将军全权管理。』将军接受了任命，向君主拜谢说：『臣听说国家大事，处理决断都必须依靠君王，不能受外面的干预，军队中的事，变化多端，处理决断都必须依靠将领，君王不能遥控作战。如果臣下不是忠心耿耿，便不能报效君王；如果臣下犹疑不决，便不能迎敌应战。臣既然接受任命，负责指挥战争，臣不敢活着回来。』于是辞别国君而行，通过象征必死决心的凶门出发。所以在司马穰苴撰写的兵书《司马法》中说：『进攻退守唯看时机，不能考虑国君的意见如何。』孙子说：『将在外，君主的命令可以不听。』古语说：『城门以内，由国王控制；城门以外，由将帅控制。』《汉书》说：『只听将军的命令，不闻天子的圣旨。』

由此可知，集结军队，在城后接受命令，接受推毂、秉旄（古时大将受命出征的仪式）之重任。全军将士都要做到上不受天时的限制，下不受地形的阻隔，前边敌人不敢阻挡，后面没有君王的牵制，唯军令是从，这样，才可以成就伟大的功业。所以说，将军自由发挥自己的才能，而国君不去随

意干预，才能取得胜利。这些名言说的都是这个意思。

练士

精于简练，各取所长，因能授职，是择士的要旨。要想成就大业，就必须懂得选择人才，使用人才。让各种人都能最大限度地发挥自己的优势，施展自己的才干，让他真正成为自己事业的辅佐。

【原文】

夫王者帅师，必简炼，英雄知士高下，因能授职。各取所长，为其股肱羽翼，以成神威，然后万事毕矣。

腹心一人［主渊泉应卒，揆天消变，总撮计谋，保国全命者也］，谋士五人［主国安危，豫虑未然，谕才能，明赏罚，授官位，决嫌疑，定可否者也］，天文三人［主占星历，候风气，理时日，考符验，效灾异，知天心去就者也］，地形三人［主军行止，形势利害，远近险易，水涸山阻，不失地理者也］，兵法九人［主讲论异同，行事成败，简炼兵器，刺举非法者也］，通粮四人［主广饮食，密畜积，通粮道，致五谷，令三军不困乏食者也］，奋威四人［主择材士，谕兵马，风流电击，不失所由，奇状也］，鼓旗三人［主佐鼓旗、符节、号令，倏忽往来，出入若神］，股肱四人［主出旌杆，任重持难，修沟堑，治壁垒，四转守御者也］，通材三人［主拾遗补过、集会、术数、周流、并会，应偶宾客、议论、谈语、消息给解］，权士三人［主奇谲殊异，非人所识，行无穷之变也］，耳目七人［主往来听言语，览视四方之事、军中之情伪，日列于前也］，爪牙五人［主扬威武，激厉三军，倡难锐攻，令三军勇猛也］，羽翼四人［主飞名，誉震远近，动移四境，以弱敌心者］，游上八人［主相征祥，候开阖，观敌人为谋者也］，伟士二人［主为满诈，依托鬼神，以惑敌心］，法算

二人［主计会三军，领理万物也］，方士二人［主为药，以全伤病也］。

军中有大勇、敢死乐伤者，聚为一卒［名曰冒将之士］。有勃气壮勇暴强者，聚为一卒［名曰陷阵之士］。有学于奇正、长剑、琱弧，接武齐列着，聚为一卒［名曰锐骑之士］。有破格舒钩，强梁多力，能溃破金鼓，绝灭旌旗者，聚为一卒［名曰勇力之士］。有能逾高超远，轻足善走者，聚为一卒［名曰冠兵之士］。有故王臣失势，欲复见其功者，聚为一卒［名曰死斗之士］有死罪之人，昆弟为其将报仇者，聚力一卒［名曰死责之士］。有贫穷忿怒，将快其志着，聚为一卒［名曰必死之士］。有故赘婿人房，欲昭迹扬名者，聚为一卒［名曰厉顿之士］。有辩言巧辞，善毁誉者，聚为一卒［名曰间谍飞言弱敌之士］。有故胥靡免罪之人，欲逃其耻者，聚为一卒［名曰幸用之士］。有材技过人，能负重行数百里者，聚为一卒［名曰待令之士］。

夫卒强将弱曰『弛』，吏强卒弱曰『陷』，兵无先锋曰『北』。必然之数矣。故曰：兵众孰强，士卒孰练，知之者胜，不知者不胜。不可忽也。

【译文】

有帝王德行的人统帅军队，一定是精心训练士兵。英雄的将帅善于了解人才，并按其才能高下授予职位。取人之所长，让他成为自己的有力辅佐，以成就神威。这样，其他一切事情就都好办了。

军中要选心腹一人［主要负责帮助出谋划策，应付突然事变，观察天象以及如何防御灾异，负责计谋的实施，保护民众的生命安全］，谋士选五人［主要负责谋划军队运动安危，消除隐患，品评人才，制定赏罚条例，任命官职，决断嫌疑，决定军令可行与否］，管天文气象的三人［负责天文、历法、节候、考究符瑞是否应验，以便掌握气候的变化规律］，懂地理的三人［负责军队行进或停止，

勘查地形，判断利害及远近、险易、水势、山形，不失掉在地利方面的优势」，通晓兵法的九人「负责分析敌我双方战争态势的异同及作战成败的原因，精选武器及一切军需，检举不按军法行事的人」，管理粮草的四人「负责计算粮食消耗，储备积蓄物资，开通运粮道路，运送五谷，使三军生活不出现困难」，振奋军威的四人「负责选拔有才能的人，讨论研究兵车战术，如何做到像风一样迅速，像雷电一样猛烈，使敌人摸不清军队行动的动向」，执掌鼓旗的三人「负责用军旗、军鼓传达号令，让三军明白无误地了解指挥意图，忽来忽往，神出鬼没，以便欺骗敌军」，得力干将选四人「负责保管帅旗，肩负重大任务，掌握难以处理的事情，修理壕沟，挖陷阱，整治营房、堡垒、准备防御的器具」，学识渊博的三人「负责监察遗漏，纠补过失，应对使者，评论是非，以及集会、术数，周行各地，应对宾客，通报消息，消除疑惑」，懂得权谋的三人「负责策划奇计妙想，让常人难以识破，从而施行无穷无尽的变化之术」，侦探选七人「负责往来于敌我之间，探听敌方言论，收集各方人士的反应，及军队中的各种情况，每日不离主帅左右」，爪牙选五人「负责鼓舞士气，激励三军将士斗志，让三军冒死去攻击敌人精锐」，羽翼选四人「负责传扬声名，让我军声誉威震远近，四处散布流言，用以瓦解敌人的军心」，间谍选八人「负责刺探敌人的奸险行动，等候时机，掌握敌人动态，刺探敌人的计谋」，伟士选二人「负责设计欺诈之计，依托在鬼神身上，用以迷惑敌人军心」，管财务的二人「负责军中会计，管理各种物资」，方士选二人「负责医药，救护伤病员」。

要把军中有超人勇气，不畏冒死负伤的，编为一队「名叫『冒死之士』」。把善于鼓舞士气，强壮勇敢，敢于面对强敌的士兵，编为一队「名叫『陷阵之士』」。把熟悉兵书、剑法、箭法和能使队列齐整的，编为一队「名叫『锐骑之士』」。把善于跳跃，善于使用挠钩能打破常规作战，强悍有力，击破

敌人金鼓，拔取敌人旌旗的，编为一队［名叫『勇力之士』］。把能越高涉远，善于长途奔走的，编为一队［名叫『冠兵之士』］。把王臣中失去往日威势，想再次建立功业的，编为一队［名叫『死斗之士』］。把阵亡将士的兄弟要杀敌报仇的，编为一队［名叫『死责之士』］。把有因贫穷而愤怒，而心抑郁，想使心志痛快的，编为一队［名叫『必死之士』］。把有的因家中男子被虏为人质，招婿入门，想掩盖耻辱、远扬名声的，编为一队［名叫『厉顿之士』］。把能说会道，善于抵毁他人、赞誉亲近的，编为一队［名叫『间谍飞言弱敌之士』］。把被免罪的囚徒想洗涮耻辱的，编为一队［名叫『幸用之士』］。有才技过人，能背负重物，行走数百里的，编为一队［名叫『待令之士』］。

士卒强健，将军怯弱的军队叫『弛军』，军官强健，士卒怯弱的叫『陷军』，没有精锐部队做骨干，叫『败军』，这三类军队都会失败，那是必然的。所以说，士卒中哪些人强健，哪些人干练，了解的人胜利，不了解的就失败。这是千万不可忽视的。

教战

要想取得战场上的胜利，就要注意平时的严格训练。平时的训练越过硬，越井然有序，在战场上取胜的可能性也就越大。

【原文】

孔子曰：『不教人战，是谓弃之。』故知卒不服习，起居不精，前击后解，与金鼓之音相失，百不当一，此弃之者也。故领三军教之战者，必有金鼓约令，所以整齐士卒也。

教令操兵起居，旌旗指麾之变。故教使一人学战，教成合之十人。十人学战，教成合之百人。渐至三军之众。

大战之法，为其校阵，各有其道。左校青龙，右校白虎，前校朱雀，后校玄武，中校轩辕。大将之所处，左锋右戟，前盾后弩，中央鼓旗，兴动俱起。闻鼓则进，闻金则止。随其指麾，五阵乃理。［夫五阵之法，鼓旗为主。一鼓举青旗，则为曲阵；二鼓举赤旗，则为锐阵；三鼓举黄旗，则为圆阵；四鼓举白旗，则为方阵；五鼓举黑旗，则为直阵。曲阵者，木也；锐阵者，火也；圆阵者，土也；方阵者，金也；直阵者，水也。此五行之降，展转相生，以为胜负。凡结五阵之法，五五相保，五人为一长，五长为一师，五师为一帅，五帅为一校，五校为一火，五火为一栊，五栊为一军，则事备矣。

夫兵之便，务知节度。短者持旌旗，勇者持金鼓，弱者给粮牧，智者为谋主。乡里相比，五五相保。一鼓正立，二鼓起食，三鼓严办，四鼓就行，间闻听令，然后出兵，随幡所至也］。

故曰：治众如治寡，分数是也。［部曲为分，什五为数］；斗众如斗少，形名是也［旌旗曰形，金鼓曰名］。言不相闻，故为鼓铎；视不相见，故为旌旗。

夫金鼓旌旗，所以一人耳目也。［是知鼓金铎，所以威耳；旌旗麾章，所以威目；禁令刑罚，所以威心。耳威于声，不可不清；目威于色，不可不明；心威于罚，不可不严。三者不立，虽胜必败。故曰：『将之所麾，莫不从移；将之所指，莫不前死。纷纷坛坛，闻乱而不可乱；混混沌沌，形圆而不可败，此用众之法也。

卒服习矣，器用利矣，将军乃秉旌麾众而誓之［有虞氏诫于国，夏后氏誓于军，殷誓于军门之外。周将交刃而誓之所誓，不同吾从，周誓之曰：『呜呼！溥天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣。今某国威侮五行，怠弃三正，俾我有众，恭行天讨。用命者，赏不逾时；逗挠者殊不迁列。死生

富贵，在此一举。嗟尔庶士，各勉乃心也』。于是气厉青云，虽赴汤蹈火，可也。此教战之法也。

【译文】

孔子说：『不教人学习打仗，这就等于把他丢弃了一样。』由此知道士卒不练兵，对战斗时的饮食起居之事不熟悉，前面一遭到攻击后面便已瓦解，行动与金鼓之声不协调，一百人也抵不上一个人，这就是『丢弃』的意思。所以率领三军教导他们习武打仗，一定要有金鼓约定命令，统一行动。教练、命令部队的起居行动，用旌旗来指挥他们变化。一个人学会了作战技能和方法，就可以再教另外十个人；十个人学会，就可以再教一百人。由此渐渐扩展到三军。

大战的方法，首先要懂得布阵。布阵各有其道。左边的校官的青龙旗指示东方，右校的白虎旗指示西方，前校的朱雀旗指示南方，后校的玄武旗指示北方，中校的轩辕旗居于中央。大将的所处之地，左面有矛，右面有戟，前面有盾，后面有弩，中央处是鼓与旗，一有行动，一齐高举。士兵听到击鼓就进攻，听到鸣金就收兵。只有跟随着大将的指挥，五阵才能有条不紊。

[五阵的方法，以鼓和旗为主。第一次击鼓举青旗，形成『曲阵』；第二次击鼓举赤旗，形成『锐阵』；第三次击鼓举黄旗，形成『圆阵』；第四次击鼓举白旗，形成『方阵』；第五次击鼓举黑旗，形成『直阵』。曲阵属木；锐阵属火；圆阵属土；方阵属金；直阵属水。这种以五行布的阵，变化相生，以此决定胜负。大凡五阵的布置方法，以五五为基本格局：五人为一长，五长为一师，五师为一帅，五帅为一校，五校为一火，五火为一旅，五旅为一军。这样，阵法就完整了。

带兵的要旨，是务必掌握分寸、规矩。矮短者持旌旗，勇敢者持金鼓，柔弱者负责供给粮草，智慧者则出谋划策。乡里相连，五五相保。第一次击鼓起身，第二次击鼓进食，第三次击鼓细致准备，

第四次击鼓即将出发，要不断地注意听命令，然后举旗出发，跟随幡旗行进。」

所以，治理百万雄兵和治理少量部队的原则相同，只要把部队以五为基数分开［部曲叫分，什五叫数］；与大部队的敌军作战与小股部队相遇的战斗原则也是相同的，只要有旌旗和金鼓作号令［旌旗叫『形』，金鼓叫『名』］。前后言语不能相闻，所以要有鼓铎来传令；首尾不能相顾，所以要用旌旗为信号。

金鼓旌旗，是用来统一作战行动的。因此，鼙鼓金铎，是用来作用于听觉的；旌旗麾章，是用来作用于视觉的；禁令刑罚，是用来警戒军心的。听觉是用声音振奋起来的，所以鼙鼓金铎的声音不能不清晰；视觉是用颜色来刺激的，所以军旗不能不鲜明；军心要靠刑罚来激励，所以刑罚不能不威严。如果这种威权不确立，即使是胜利了也要终归失败。所以说，将帅指挥，部队就得服从，将帅指向哪里，部队就得拼死向前。这样，阵势虽然纷乱，士兵听到的虽然是一片喧嚣，然而队伍却不会乱；战场上虽然一片混沌，但是阵势部署周密，应付裕如，任何情况下都不会被攻破。这就是指挥大军作战的方法。

士卒既已受了训练，战法熟悉了，武器锋利了，将军于是手执帅旗在众人面前宣誓［有虞氏在国中告诫，夏后氏在军前宣誓，殷则在军门外宣誓，周在即将交战宣誓，周的誓言说：『呜呼！普天之下，皆是大王的土地；四海之内，皆是大王的臣子。现在某国以武力践踏仁、义、礼、智、信，抛弃天、地、人的正道。今天，我有此大军，要替天去讨伐。服从命令效力的，及时奖赏。贪生怕死的，就地诛杀。生死富贵，在此一举。希望诸位都要尽力尽心』］。在这样的时候，将士同仇敌忾，气冲云天，即使是赴汤蹈火，也没有做不到的。这就是军训的方法。

攻心

善攻者，先攻其心，后攻其城。攻心者，智也；攻城者，力也。以智服人，恒久；以力压人，暂短。所以孙子认为，攻城是下策，攻心才是上策。

【原文】

孙子曰：『攻心为上，攻城为下。』何以明之？

战国时有说齐王曰：『凡伐国之道，攻心为上，攻城为下。心胜为上，兵胜为下。是故圣人之伐国、攻敌也，务在先服其心。何谓攻其心？绝其所持，是谓攻其心也。今秦之所恃为心者，燕、赵也，当收燕、赵之权。今说燕、赵之君，勿虚育空辞，必将以实利，以回其心，所谓攻其心者也。』

沛公西人武关，欲以二万人击秦峣关下军。张良曰：『秦兵尚强，未可轻也。臣闻其将屠者子，贾竖易动以利。愿沛公且留壁，使人先行，为五万人具食，益张旗帜诸山上，为疑兵。令郦食其持重宝啖秦将』「贪而忽名，可货以赂」。秦将果欲连和，俱西袭咸阳，沛公欲听之。良曰：『此独其将欲叛，士卒恐不从。不从，必危，不如因其懈击之。』沛公乃引兵击秦军，大破之「诸葛亮擒孟获，七纵七擒之，南方终亮之世，不敢背叛。又，四面楚歌而项羽走；刘琨吹葭胡人散。攻心之计，非一途也」。

【译文】

孙子说：『以攻心为上策，以攻城为下策。』为什么这样说呢？

战国时有人劝说齐王：『攻打一国的方法，以攻心为上策，以攻城为下策。心胜为上，兵服为下。所以圣智之人讨伐他国、战胜敌人，最要紧的是先使其心服。什么叫「攻心」呢？断绝他的凭恃

就是「攻心」。现在秦所凭恃为心的，是燕国、赵国，应收回燕、赵的权力。如今劝说燕国、赵国的国君，不要只用空言虚辞，一定要给他们实利，用来回转他们的心，这就是所说的「攻心」。」

沛公刘邦向西进入武关，想用二万人攻打秦峣关的守军，张良进言说：「秦兵还很强盛，不能轻敌。我听说峣关的军官是屠户的儿子。商贩出身的家伙容易利诱。希望沛公暂且安寨不动，派人先去，准备五万人的供给以张声势，再在一些山头上布满旗帜，以为疑兵，叫郦其食带着值钱的珍宝去贿赂秦军的将领。」秦军将领果然要求联合起来一同西进袭击咸阳。沛公准备答应这个要求，张良说：「这不过是那些将领想叛变罢了，恐怕部下的兵士是不听从指挥的。部下不听从肯定会出危险，不如乘其懈怠进攻。」沛公于是领兵袭击，大破秦军［当初诸葛亮擒拿孟获，七次放了又七次擒拿，因此南方在诸葛亮在世时，一直不敢背叛。四面楚歌使项羽败逃，刘琨吹笳，胡人解围散去。采用攻心的计谋，并非只有一种方法］。

伐交

正面进攻注注会把自己暴露在敌人手下，而且费人、费力。于是有些时侯，采用迂回、侧攻的方式反而能取得料想不到的胜利。

【原文】

孙子曰：『善用兵者，使交不得合。』何以明之？

昔楚莫敖将盟贰、轸［贰、轸二国名也］，郧人军于蒲骚，将以随、绞、州、蓼伐楚师，莫敖患之。斗廉曰：『郧人军于其郊，必不诫，且日虞四邑之至［虞，度也，四邑，随、绞、州、蓼也］。君次于郊郢，以御四邑。我以锐师宵加于郧，郧有虞心而恃其城，莫有斗志。若败郧师，四邑必离。』

莫敖从之，遂败郧师于蒲骚。

汉宣帝时，先零与罕、开、羌解仇，合党为寇。帝命赵充国行诛罕开，充国守便宜，不从，上书曰：『先零，羌虏，欲有背叛，故与罕开解仇，然其私心不能忘，恐汉兵至而罕开背之也。臣愚以为其计，常欲赴罕开之急，以坚其约。先击罕、羌，先零必助之，今虏马肥粮方饶，击之，恐不能伤害，适使先零得施德于罕羌也，坚其约，合其党，虏交坚党合，诛之用力数倍，臣恐国家忧累，由十数年，不二三岁而已。先诛先零，则罕开之属，不烦兵，服矣。』帝从之，果如策。

魏太祖伐关中贼，每一部到，太祖辄喜。贼破之后，诸将问其故。太祖曰：『关中道远，若各依险阻片之，不一二年不可定也。皆来集，众虽多，莫能相服，军无适主，一举可灭，为攻差易，我是以喜。』语曰：连鸡不俱栖，可离而解。曹公得之矣。此伐交者也。

【译文】

孙子说：『善于用兵打仗者善将威势施加于敌国，使其无法与他国结盟。』为什么这样说呢？

从前楚国的莫敖要与贰国、轸国结盟，郧人却在蒲骚埋伏军队，将和随、绞、州、蓼几合起来讨伐楚军，莫敖非常担扰。斗廉说：『郧人在其城郊驻军，一定不会戒备，况且日日候望着随、绞等国军队的到来。您在城郊驻军，以抵御随、绞等国的军队。我率领精锐部队乘着黑夜攻打郧人，郧人有担扰之心就要依凭其城，因而不会有斗志。如果能打败郧人的军队，随、绞等国就会和郧离异。』莫敖听从了这个建议，于是在蒲骚打败了郧人的军队。

汉宣帝时，先零部落与罕、开、羌解开了仇怨，联合起来为寇贼。宣帝命令赵充国先去讨伐罕、开，赵充国出于对国事的考虑，因而不听从，于是上书给宣帝：『先零，是羌的敌人，想背叛，所以

和罕、开解开了仇怨，然而其内心却不能忘记，担心汉朝军队到来，罕、开背叛了它。我以为先零是这样打算的，一定要为罕、开解急，使其约守更坚固。如果先攻击罕、羌，先零一定要来协助他们，现在敌人正处在马肥粮足之时，攻击它，恐怕也不能给罕、羌以致命打击，反倒使先零有机会施德惠给罕、羌，使其盟约更牢固，团结更紧密，这样一来，要想打败他们，就得花更多的力气。我担心国家因此出现困难，会长达十数年，而不是二三年。如果先讨伐先零，那么罕、开等不用发兵，也会顺服。』宣帝听从了赵充国的建议，果然不出所料。

魏太祖曹操讨伐关中贼寇，每当一个地方的贼寇出来，太祖就非常高兴。贼寇被消灭之后，各路将领问太祖高兴的原因，太祖说：『关中道路遥远，如果贼寇据守险要地形抵抗，要讨伐它，不用一二年时间是不能平定的。现在他们自动聚集前来，人虽多，但彼此不服气，使各部没有统一的指挥，这样就可以一举消灭，比攻打羌人容易得多，我因此高兴。』谚语说：如果用绳子绑在一起的鸡不能一起上架栖息，那就可以分开它们，逐个瓦解。曹操是深得此中道理的。这就是所谓的『伐交』。

变通

制造假象，蒙骗敌人，是战胜敌人的重要法宝。孙膑当年就利用对手的狂妄骄横，用『减灶』迷惑敌人，诱其轻进，结果在马陵道上一举歼灭了不可一世的庞涓，给中国军事史增添了又一个辉煌的战例，至今为人传诵。

【原文】

孙子曰：『善动敌者，形之，敌必从之。』何以明之？

魏与赵攻韩，齐田忌为将而救之，直走大梁。魏将庞涓去韩而归，齐军已过而西矣。孙膑谓田忌

说：『彼三晋之兵，素悍勇而轻齐，齐号为怯。善用兵者，因其势而利导之。』兵法曰：『百里而趋利者蹶其将军。使齐军入魏地为十万灶，明日为五万灶，明日为三万灶。』涓喜曰：『吾固知齐卒怯也。入吾地三日，士卒亡已过半。』乃弃其步兵，与轻锐倍日并行逐之。膑度其暮至马陵，道狭而多险，可伏兵。乃斫大树白书之曰：『庞涓死树下』。令善射者万弩夹道而伏，期曰『见火举而发』。涓夜至斫木下，见白书，乃钻火烛之读书。齐军万弩俱发，魏军大乱，涓乃自刭，曰：『果成竖子之名也。』

虞诩荐武都郡，羌率众遮诩于陈仓崤谷，诩令吏士各作两灶，日增倍之，羌不敢逼。或问曰：『孙子减灶而君增之，兵法，日行三十里，以戒不虞。今且行二百里，何也？』诩曰：『虏众既多，吾徐行则易为所及，疾行则彼不测之。且虏见吾灶多，谓郡兵来至。孙子见弱，吾示强，势不同也。』

［昔王濬在蜀，作船欲伐吴，预流柿江中以威之。及至唐，李靖欲伐荆州袭萧铣，乃投柿子江中，使萧见之，靖寻以兵，随柿而下，萧锐不备，遂虏之，平荆关。夫兵法变通，不可执一，诸君得之矣。］

故曰：料敌在心，察机在目，因形而作，胜于众，善之善者矣。此变通之理也。

【译文】

孙子说：『要想调动敌人，就要会用假象欺骗敌人，敌人一定会上当的。』有什么事例可以证明这一点呢？

魏国与赵国联兵攻打韩国。田忌率兵，直奔大梁。魏国大将庞涓知道以后，急忙离开韩国，赶回魏国。这时，齐国的军队已经赶到西边去了。孙膑对田忌说：『那三晋的战士，素日勇猛凶悍，轻视齐国；而齐国的军队却号称怯懦。善于作战的人，要会顺应形势，加以正确的引导。兵法上说：走一

百里路程争利，如没有后援，就一定会使领兵的大将受挫。应该让我们的军队，在进入魏国境内的第一天，筑十万个大灶台；第二天筑五万个灶台，第三天筑三万个灶台。』庞涓看到后高兴地说：『我本来就知道齐军怯懦，进入魏国以后只有三天，逃跑的就超过半数。』庞涓扔下他的步兵，带着精锐的轻装骑兵，昼夜兼程，追逐齐军。孙膑估计庞涓以这样的速度行军，在天黑的时候就会赶到马陵。马陵的道路狭窄，两边尽是绝壁，可以埋伏军队。孙膑又把一棵大树的皮砍下一块，露出白色的木质，在上面写下了『庞涓死于此树下』的字样。又命令一万名射箭能手，埋伏在道路两边，约定说：『晚上看见点起火来，就一起放箭。』庞涓果然在夜里来到了这棵树下，看见白色的木质上有字，就钻木取火，照着去看。这时，齐军万箭齐发，魏军一片混乱。庞涓知道败局已定，就自杀了。临死前他说：『这一仗可成就了这小子的名声。』

虞诩被举荐为武都郡守，羌族首领率领着人马在陈仓的崤谷拦截虞诩。虞诩让手下每人各筑两个灶台，一天增加一倍。羌兵看到日渐增多的灶台，不敢向前追赶。有人问虞诩说：『孙子当年是每天减少灶台，您却每天增加。兵法上说，每天最好行进三十里，以防备不测。您却行进了二百里，这是为什么？』虞诩说：『敌军人数众多，我如行军缓慢，就会被追赶上，而疾速行军，彼军难测我军的行动，况且敌人看到我们的灶台不断增多，以为是郡里的兵马来了。孙子是故意显示其弱小，我则是显示强大，形势各有不同。』

[当年，王濬在蜀造船，准备攻打吴国，有意把造船砍下的碎木片放置在江中，用来威吓吴国。到了唐朝，李靖要攻打荆州，袭击萧铣，故意把碎木片投入江中，让萧铣看见，李靖随即率领军队顺流而下，在萧铣毫无防备的情况下，俘虏了他，由此平定了荆州。兵法有变有通，不可偏执一端，要

懂得灵活运用。以上战例中的胜利者，都是掌握了兵法的人。」

所以说，要用心估量对手，用眼观察关键之所在，然后根据不同的情况制定不同的策略，这样就会避免因追随别人、因循旧例而失败。这就是变通的道理。

奇兵

孙子说：『凡战者，以正合，以奇胜。』『奇正』是用兵打仗的要旨。一个高明的将领，不仅深知『奇正』是可以相生相变的，而且总是能出奇制胜，在敌人还没有反应过来时就已战胜了敌人。

【原文】

太公曰：『不能分移，不可语奇。』孙子曰：『兵以正合，事以奇胜。』何以明之？

魏王豹反汉，汉王以韩信为左丞相去魏。魏王盛兵蒲坂，塞临晋。信乃益为疑兵，陈船欲渡临晋，而伏兵从夏阳以水罂渡军，袭安邑［孙子曰：『近而示之远，远而示之近。』此之谓也］。魏王豹惊，引兵迎信，信遂虏豹，定魏为河东郡。

是知奇正者，兵之要也。《经》曰：『战胜不过奇正。奇正之变，不可胜穷，如环之无端，孰能穷之？』此之谓也。

【译文】

姜太公说：『作战不能分别调动使用军队，不能与之言奇。』孙子说：『太凡作战，以主力部队和敌人交战，以奇兵包抄、偷袭，这就叫出奇制胜。』为什么这样说呢？

魏王豹反叛汉军，刘邦让韩信做左丞相去攻击魏王豹。魏王在黄河东岸的蒲坂陈兵，堵塞了通往临晋的道路，韩信于是布置疑兵，假装要乘船偷渡到临晋，与此同时，让伏兵借助能漂浮的木桶为工

具，从夏阳渡河，偷袭魏王的后方重镇安邑〔孙子说：『本来要近攻，却要显出远攻的样子。』说的正是这个道理〕。魏王非常惊恐，于是率军出来迎战韩信，韩信大胜，俘虏了魏王豹，把他所占据的土地定为河东郡。

由此可知，『奇』、『正』是用兵打仗的要旨。《经》说：『用兵打仗，不过「奇」、「正」两种。然而「奇」、「正」的变化，却是不可穷尽的。奇正的变化，就像圆环一样无头无尾，没有终结，谁又能穷尽它呢？』说的就是这个道理。

掩发

在有些时候，怀柔政策的采用，甚至可以取得战场上不能取得的成功。因为战争是冰冷的、血腥的，而怀柔的特点却是直指人心、抚慰人心。于是在不知不觉中，敌人就被软化了，被俘获了。『火牛阵』是这样，一代英豪关羽也是被怀柔击中惨死的。

【原文】

孙子说：『善战者，其势险，其节短。』『以利动之，以卒待之。』又曰：『善动敌者，形之，敌必从。』何以明其然耶？

燕平齐，围即墨城。即墨城中推田单为将，以拒燕。田单欲激怒齐卒，乃宣言曰：『吾唯恐燕将劓所得其卒，及掘城外坟墓，僇先人，可为寒心。』燕将如其言，即墨人皆涕泣，共欲出战，怒皆十倍。单乃收人金，得千镒，令即墨富豪遗燕将，书曰：『即墨即降，愿不虏吾家族。』燕将大喜，益懈。乃收牛得千头，束苇于尾，烧其端，凿数十穴，夜纵牛出。以壮士五千人随其后，牛尾热而奔燕，燕军大惊，所随五千因衔枚击之，燕军大败，杀其将骑劫，复齐七十余城。

吕蒙西屯陆口，关侯讨樊，留兵备公安、南郡。蒙上疏曰：『关侯讨樊而多留备兵，恐蒙图其后故也。蒙常有病，乞分众还建业。以治病为名，某闻之，必撤备兵，尽赴襄阳，大军浮江，昼夜驰上，袭其空虚，则南郡可取而某可擒之。』遂称病笃，权乃露檄召蒙，侯果信之。稍撤兵赴樊，权闻之，遂行。先遣蒙在前，伏其精兵于商船中，使白衣摇橹，作商贾服，昼夜兼行，至侯所置江边屯候，尽收缚之，是故侯不闻知［太公曰：『伪称使者，所以绝粮食；谬号令，与敌同服者，所以备走北也。』由此言之，衣服、号令之中不可不审也］。遂到南郡，士仁、糜芳皆降。蒙入据城，尽得侯将士家属，皆抚慰，约令军中不得干历人家，道不拾遗。［昔秦伯见袭郑之利，不顾崤函之败。吴王矜伐齐之功，而忘姑苏之祸。故曰：『不能尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利。』此之谓矣。《经》曰：『役诸侯者，以业。』语曰：『因其强而强之，敌乃可折。』关侯讨樊，虽不被人计，亦自役自强者也。］

侯还，在道路，数使人与蒙相闻，蒙厚遇其使，使周旋城中，家家致问，或手书示信。侯使人还，私相参讯，咸知家间无恙，相待过于平时，故侯士卒无斗心。权至获侯，遂定荆州。

此掩发之变。故曰：『始如处女，敌人开户。后如脱兔，敌不及距。』此之谓矣。

【译文】

孙子说：『善于用兵打仗者，所造成的态势是险峻的，所掌握的行动节奏是短促而猛烈的。』『他会以小利引诱调动敌人，以伏兵待机掩击敌人。』又说：『善于调动敌人的，会用假象欺骗敌人，敌人必定上当。』

燕国进攻齐国，包围了即墨城，城中的居民推田单为将，率众抗击燕国。田单为激励士卒，故意

放风说：『我最担心燕割去被俘士卒的鼻子，还要挖开城外的即墨城人的祖坟，凌辱已死去的先人，这是最让人寒心的了。』燕军将领听信了流言，果然这样做了，即墨人都伤心地哭泣，要求出战，愤怒之情超过了平日的十倍。田单又收集了千镒黄金，让城中豪富送给燕国将领，同时附了一封信说：『即墨立即投降，只希望不要抢掠我们的亲人。』燕将见状大喜，放松了警惕。田单于是聚集了一千余头牛，把苇草系在牛尾上点燃，从城墙上凿了许多洞，在夜里将牛放出，并让五千名壮士跟在牛的后面，牛被点燃的苇草烧得疯狂了，直向燕军阵地冲去，燕军惊恐万状。跟随在牛后面的五千名壮士悄没声地击杀燕军，燕军大败。即墨人杀了燕将骑劫，收复了被燕军占领的七十余城。

吕蒙西面屯兵于陆口。关羽去讨伐樊城，留下一部分人马防守公安和南郡。吕蒙上书给孙权：『关羽去征讨樊城，又留下了许多人马防守，怕我会袭击他的后方。我平日有病，希望您以我治病为名拨出一部分队伍跟我回建业。关羽听到这一消息，一定会抽调守备部队，全力进攻襄阳。这时，我军就可以乘船昼夜西上，袭击蜀国的空城，南郡即可夺取，关羽也可擒获。』孙权同意了吕蒙的计策，吕蒙于是假装病得很重，孙权公开传令召回吕蒙，关羽果然上当，调出守南郡的部队奔赴樊城。孙权听说后，立即出发，先派吕蒙在前，把精兵埋伏在船里，让人身穿白衣，装作商人，昼夜兼行。到关羽设置在长江边上的关卡伺机行动，悄悄把守关卡的捉住捆绑起来，关羽一点都不知情。［姜太公说：『假称使者，是用以断绝粮食的；假传号令，与敌穿同样服装的，是为失败逃走准备的。』由此看来，对于衣服、号令，不能不小心。］吕蒙顺利地到了南郡，守城的士仁、糜芳等人都投降了。吕蒙入城后，对于关羽及其他将士的家属抚慰关心备至，并下令军队不准去骚扰这些人家，军纪非常严明。［从前秦伯看到袭击郑国的利益，却不顾在崤函等地的失败。吴王以讨伐齐国成功而骄傲，却忘

记了在姑苏城的灾难。所以说，不能完全了解用兵的害处，也就不能了解用兵的利处。《经》上说：『能指挥诸侯的是利益。』古语说：『让敌人强大而强大，才能将其摧毁。』关羽伐樊，虽未被人算计，却因其强大才导致了失败。』

关羽从樊城返回，还在路上就几次派使者和吕蒙联系，吕蒙厚待使者，让他在南郡城中四处察看，到每个被俘的家中问讯，有的还捎信表示这一切都是真实可信的。关羽的使者返回后，军士纷纷向他打探家中情况，当他们了解到家中一切平安，待遇甚至超过了平时后，都没有参加战斗的心思了。孙权后来领兵前来，关羽被迫败走麦城，最终被孙权俘获，荆州因此被平定。

这就是『掩』与『发』的相互转变，所以孙子说：『开始要像处女一样沉静，使敌人放松戒备，门户大开，然后像脱兔一样迅速行动，使敌人来不及抗拒。』说的正是这个道理。

还师

耗力、耗时、耗财的战争结束了。班师回朝的将军却面临着抉择，聪明的做法是藏其威势，主动要求离开政治中心。当年淮阴侯韩信哀叹：『狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。』不是至今令人感慨，发人深思吗？

【原文】

孙子曰：『兴师百万，日费千金。』王子曰：『四人用虚，国家无储。』故曰：『运粮百里，无一年之食；二百里，无二年之食；三百里，无三年之食，是谓虚国。国虚则人贫，人贫则上下不相亲。上无以树其恩，下无以活其身，则离叛之心生。此为战，胜而自败。』

故虽破敌于外，立功于内，然而战胜者，以丧礼处之。将军缟素，请罪于君。君曰：『兵之所

加，无道国也。擒敌致胜，将无咎殃。』乃尊其官，以夺其势。故曰：『高鸟死，良弓藏。敌国灭，谋臣亡。』亡者非丧其身，谓沈之于渊。沈之于渊者，谓夺其威，废其权，封之于朝。极人臣之位，以显其功；中州善国，以富其心。仁者之众，可合而不可离；威权可乐，而难卒移。

是故还军罢师，存亡之阶［尉陀、章邯是也］。故弱之以位，夺之以国。故霸者之佐，其论驳也［驳，不纯道也］。人主深晓此道，则能御臣将［汉祖袭夺齐军之类］；人臣深晓此道，则能全功保首［张良学辟谷人间事之类］。愿弃此还师之术也。

论曰：奇正之机，五间之要，天地之变，水火之道，如声不过五，五声之变，不可胜听；色不过五，五色之变，不可胜观。因机而用权矣，不可执一也。故略举其体之要［此皆诸兵书中语也］。

【译文】

孙子说：『要动用一百万军队，一日就要耗费千金的巨资。』王子说：『国家有四个人家徒四壁，说明整个国家没有多少储备。』所以说，运送粮食给一百里外的军队，国家就会在一年里缺粮；给二百里外的军队，就会在二年里缺粮；给三百里外的军队，就会在三年里缺粮。这就叫做国家虚空。国家虚空，就会导致百姓贫穷；百姓贫穷，上下就不会相亲。上层不能树立恩德，百姓不能养活自己，离异叛逆之心就会滋生。在这样的情况下打仗，即使胜利了也等于失败。

所以说，虽然在外打败了敌人，在内建立了功勋，然而作为胜利者，仍要像对待丧礼一样，将军身穿白色的丧服，向国君请罪。国君说：『在兵戎相加的危急时刻，哪里还顾得上提及国家的困难情况呢？擒获敌人，夺取胜利，为将的没有罪过。』于是让他光荣退职，以去除他的威势。高飞的鸟死了，精良的弓箭就该收藏起了；敌对的国家被灭亡了，谋臣也该是除掉的时候了。除掉并非是要杀掉

他，而是把他沉在深渊之中。所谓沉在深渊之中，是指除去他的威势，废止他的权力，在朝廷中封赏他。让他位极人臣，用以彰显他的功劳；给他肥沃的土地和封邑，让他享福，使他心满意足。仁爱者的下属，可以交合而不可离异；掌有威重之权是让人高兴的，但最难以转移。

所以说，大战一停，还师于朝之时，也是存亡的关键时刻。所以要用官位来削弱将军权力，要用封侯赐爵去掉将军的威势。对于辅佐称霸者的人，向来的评价就众说纷纭。人主深明此道，就能驾御大臣将领［如汉高祖袭夺齐军一类］；为臣的深明此道，就能全其功劳、保其性命［如张良学道求仙、远离朝政一类］。真希望能废弃这种还师回朝的权术。

结论：『奇』与『正』的机谋，使用五种间谍的要旨，天时地利的权变，水战火战的攻伐之

凡此种种，如同声音虽然只有五音，但是五音的交互变化，就能谱写出无穷无尽的乐曲；颜色不种，然而五种颜色互相调配，就能产生出五彩缤纷的美丽。根据机变使用权谋，不可偏执一端，是用兵的艺术。我这里也只不过是根据各种兵书，举其大要罢了。